



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

VYUŽITÍ COMPETITIVE INTELIGENCE V MALÉ FIRMĚ

THE APPLICATION OF COMPETITIVE INTELIGENCE IN SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavel Vybíral

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Pavel Vybíral
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. Ing. František Bartes, CSc.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití Competitive intelligence v malé firmě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Navrhnout vybrané procesy Competitive Intelligence ve firmě.

Základní literární prameny:

BARTES, F. Competitive Intelligence. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.

BARTES, F. Competitive Intelligence. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4613-7.

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-85943-41-7.


CARR, M. M. Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs. Medford, New Jersey, Reva Basch: 2003. ISBN 0-910965-64-1.

FULD, L. M. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analytng, and Using Information About Your Competitors. 1995. ISBN 0-471-58508-4.

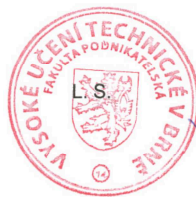
ROTHBERG, H. N. a G. S. ERICKSON. From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0750677627.


Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel





doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využitím Competitive Intelligence v malé firmě. Cílem práce je na základě důkladné analýzy konkurence zjistit největšího konkurenta a predikci možných dalších kroků tohoto konkurenta. V první části práce je představena firma, její konkurenti a jsou rozebrány teoretické poznatky. V druhé části se analyzuje vybraný konkurent společnosti a hledají se možné další kroky největšího konkurenta. Třetí část obsahuje návrhy a doporučení na využití poznatků Competitive Intelligence v malé firmě.

Klíčová slova

Competitive Intelligence, konkurence, konkurenční prostředí, analýza, metoda, konkurenční výhoda.

Abstract

The diploma thesis deals with the use of Competitive Intelligence in a small company. The aim of the thesis is to find out by the rigorous analysis of competition the biggest competitor and the prediction of possible further steps of this competitor. The first part of the thesis introduces the company, its competitors and the theoretical knowledge is analyzed. The second part analyzes the selected competitor of the company and looks for possible further steps of the biggest competitor. The third part contains suggestions and recommendations for using Competitive Intelligence in small company.

Keywords

Competitive Intelligence, Competition, Competitive Environment, Analysis, Method, Competitive advantage.

Bibliografická citace diplomové práce

VYBÍRAL, P. *Využití Competitive intelligence v malé firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Využití Competitive intelligence v malé firmě“ vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Františka Bartese, CSc., a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními a vnitřními předpisy Vysokého učení technického v Brně a ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 20. 5. 2018 _____

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za čas, který mi věnoval při konzultacích, za ochotu, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkoval panu Janu Ryškovi, jednateři společnosti FOSAN s.r.o. za možnost napsat tuto diplomovou práci o jeho firmě. Velké poděkování patří mé rodině a všem přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	14
1.1 Představení společnosti.....	14
1.2 SWOT analýza Sledování příležitostí.....	15
1.3 Sledování příležitostí.....	15
1.4 Postavení společnosti FOSAN s.r.o. v konkurenčním prostředí.....	16
1.5 Přehled konkurentů.....	17
1.6 Současné metody sledování konkurence.....	26
1.6.1 Veřejné zakázky.....	27
1.6.2 Veletrhy a výstavy.....	27
1.6.3 Výrobníkové porovnání.....	28
1.7 Zhodnocení sledování konkurence.....	28
1.8 Vize společnosti.....	29
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SLEDOVÁNÍ KONKURENCE	31
2.1 Možnosti sledování konkurence.....	31
2.1.1 Benchmarking.....	31
2.1.2 Sledování konkurence pomocí CompetitiveIntelligence.....	33
2.2	
CompetitiveIntelligence.....	34
2.2.1 Představení CompetitiveIntelligence.....	35
2.2.2 Historie CompetitiveIntelligenc.....	36
2.2.3 Vymezení pojmu CompetitiveIntelligence.....	36

2.2.4 Úkoly CompetitiveIntelligence.....	37
2.2.5 Úkoly CompetitiveIntelligence.....	38
2.2.6 Základní pojmy CompetitiveIntelligence.....	40
2.2.7 Zpravodajský cyklus CI.....	43
2.2.8 Základní zpravodajský cyklus má čtyři fáze.....	45
 2.3 Vybrané přístupy a metody analýzy v CompetitiveIntelligence.....	49
2.3.1 Myšlenková mapa.....	49
2.3.2 Analýza možného vývoje odvětví.....	49
2.3.3 Analýza vývoje trhu.....	50
2.3.4 Analýza událostí.....	51
2.3.5 Patentová analýza.....	52
2.3.6 Textová a obsahová analýza	52
2.3.7 Metoda analýzy konkurenčních hypotéz.....	53
2.3.8 Analýza konkurence.....	54
2.3.9 Analýza konkurence podle Portera.....	55
2.3.10 Hodnotový řetězec podniku.....	62.
2.3.11 Hodnotový řetězec a struktura odvětví.....	65
2.3.12 Strukturální analýza odvětví.....	65
2.3.13 Konkurenční strategie.....	66
 2.4 Využití Competitive Intelligence v malých firmách.....	69
2.4.1 Problémy se zavedením Competitive Intelligence.....	69
2.4.2 Přínosy zavedení Competitive Intelligence.....	71
2.4.3 Jaké by mělo být Competitive Intelligence v malé firmě?.....	71
2.4.4 Zavedení systému Competitive Intelligence v malé firmě.....	72
 3 Návrh řešení.....	74
3.1 Návrhy na zavedení CI v naší firmě.....	74
3.2 Hodnotový řetězec, strategie a konkurenční výhoda naší firmy.....	75
3.3 Analýza odvětví.....	76

3.4 Analýza největšího konkurenta	78
3.4.1 Profil společnosti B.A.U.S. AT Spólka z o.o.....	80
3.4.2 Analýza konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů).....	84
3.4.3 Metoda SWOT pro konkurenta.....	86
3.4.4 Analýza konkurenčních hypotéz (zpravodajská analýza ACH).....	87
4 Zhodnocení návrhu.	98
ZÁVĚR.....	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	102
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	105
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	106

Úvod

Začít podnikat, prosadit se na trhu, vybudovat si na něm svou pozici, to je snem každého, kdo začíná podnikat. Udržet si vybudovanou pozici na trhu není v dnešní době jednoduché, ať už se jedná o relativně nové subjekty na trhu nebo subjekty, které na trhu působí již delší dobu. Konkurence nikdy nespí a jejím cílem bude vždy ovládnutí dalšího kousku koláče z trhu, který dosud patřil někomu jinému. Je jedno, zda se jedná o trh zboží nebo trh služeb, zda se jedné o malý, lokální trh v rámci města či okresu nebo o trh na území kraje nebo státu, či mezinárodní trh, který se stále více globalizuje.

Subjekty na trhu pociťují nutnost včasné informovanosti o tom, co se děje v jejich okolí, na jejich trhu a kroky, které dělá jejich konkurence, případně jaké kroky by konkurence mohla udělat, neboť v případě nicnedělání nebo podcenění získaných informací hrozí ztráta trhu.

V dnešní době je proto nutné neustálé sledování konkurence a s tím související vyhledávání, sběr a vyhodnocování informací, které se týkají konkurence a dění na trhu. Sledování konkurence není nic nového, jedná se o činnost probíhající od pradávna, její metody se však stále vyvíjejí a zdokonalují. Každá organizace pracuje nějakým způsobem s informacemi o svém okolí. V současné době se z této činnosti stal proces, který zahrnuje sběr, analýzu a vyhodnocování informací o konkurenci a konkurenčním prostředí a dodání následné zprávy, pro který se užívá anglický výraz *Competitive Intelligence*, jeden z možných překladů tohoto výrazu zní: „konkurenční zpravodajství“. *Competitive Intelligence* je systematický, legální a etický proces sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních organizacích, ekonomickém prostředí a vlastní organizaci, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a po vyhodnocení učinit správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit vlastní organizaci oproti ostatním konkurentům. Jedná se o systematickou realizaci „zpravodajského cyklu“, kterým může být dosaženo hlavního cíle, a to zvýšení a udržení konkurenceschopnosti organizace a snížení rizika porážky v konkurenčním boji.

Pro svou práci jsem si vybral společnost, která se za dobu svého působení na trhu stala úspěšná a snaží se být lepší než konkurence. Jedná se o subjekt působící na trhu provádění speciálních zástaveb a nástaveb osobních a užitkových vozidel, se zaměřením na sanitní vozy.

K analýze jsem si vybral společnost FOSAN s.r.o.

Úspěšný rozvoj společnosti je založen na sledování situace na trhu, sledování potřeb zákazníků a v přístupu k zákazníkům. Jedná se o malou společnost, jakých jsou v České republice desítky, konkurence je velká, protože ke vstupu do tohoto odvětví nejsou zapotřebí rozsáhlé výrobní prostory, složité technologické celky, drahé strojní vybavení a špičkoví odborníci. Zjednodušeně lze říct, že na počátku stačí malé výrobní prostory typu větší garáže, vybavení zámečnické dílny, ale hlavně šikovné ruce, dobrý nápad, dobře odvedená práce, kvalita konečného produktu a umění toto všechno dobře prodat.

Společnost působí na trhu již více než dvacet let a za tu dobu si vybudovala dobré jméno díky kvalitně odvedené práci a díky svému přístupu k potřebám zákazníků. Velkou zásluhu na tom má zakladatel společnosti, který se v daném oboru pohybuje více než čtyřicet let a dovede využít zkušenosti získané za léta praxe. Je společníkem a zároveň jednatelem společnosti.

Společnost provádí speciální zástavby a nástavby na osobní a užitkové automobily, v tomto směru má velice široký rozsah působnosti a také hodně konkurentů, ale hlavním programem je výroba sanitních vozidel a zde už není tuzemská konkurence tak početná. Další specializací společnosti je výroba sanitních vozidel rychlé lékařské pomoci a v tomto oboru má společnost jen 5 tuzemských konkurentů, neboť tento obor již vyžaduje vyšší specializaci a odborné znalosti. O to více je zahraničních konkurentů, se kterými se naše společnost setkává na zahraničních trzích a kteří se pomalu prosazují i na našem tuzemském trhu.

Hlavním cílem diplomové práce je implementovat metody CI do podmínek malého podniku, se zaměřením na pravděpodobný vývoj konkurence a trhu.

Dílkými cíli budou návrhy na zlepšení současných způsobů sledování konkurence a trhu v rámci této společnosti a výběr metody pro vypracování kvalitních podkladů pro další strategii firmy.

1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

1.1 Představení společnosti

Společnost FOSAN s.r.o. je na trhu již přes dvacet let. Tradice výroby nástaveb na užitková a nákladní vozidla včetně sanitek byla v kraji založena před šedesáti lety, kdy zde vzniknul státní podnik, zabývající se touto výrobou. Počátkem devadesátých let minulého století došlo k privatizaci podniku a k jeho rozdělení. Někteří zaměstnanci bývalého státního podniku měli své vize jak dále podnikat, založili své vlastní společnosti a začali podnikat sami. Jednou z těchto společností je i společnost FOSAN s.r.o., která od začátku zaměřila svůj výrobní program na výrobu sanitních vozidel. Společnost provozovala výrobu v pronajatých prostorách, které ne vždy vyhovovaly

jejím potřebám. Později se podařilo koupit odpovídající budovy, upravit je pro potřeby firmy a přesunout do nich výrobu. Protože firma byla a je stále úspěšná a rozvíjela se,

tak i tyto nové prostory přestaly stačit a proto byla postavena nová výrobní hala, která svou kapacitou odpovídá zvýšení výroby. V současné době má společnost asi 40 zaměstnanců.

Firma FOSAN s.r.o. má rozsáhlou nabídku, co se týče výroby nástaveb na užitková vozidla, ale její specializace jsou sanitní vozidla. Nabízí sanitky pro převozovou verzi DRNR (zkratka doprava zraněných, nemocných a rodiček) a dále sanitky pro zásahovou verzi (vozy rychlé lékařské pomoci) a další verze dle vyhlášky ministerstva zdravotnictví č. 296/2012 Sb.. Tyto sanitní vozy jsou dodávány na podvozcích dle výběru zákazníka, nejprodávanější typy jsou homologovány. Interiér vozu je do detailů projednán s každým zákazníkem a postaven přesně podle jeho požadavků. Zástavby jsou realizovány na vozidlech značky Mercedes, Volkswagen, Ford, Fiat, Peugeot, Citroen, Renault, Mazda, Toyota, Nissan, Hyundai. Transportní technika je k výběru od dodavatelů z tuzemska, z USA, Německa a Itálie.

Rovněž další vybavení a výstražná zařízení jsou od předních českých i světových dodavatelů. Kromě sanitek firma vyrábí nebo upravuje užitková vozidla, tj. pojízdné laboratoře, pojízdné dílny, skříňové přepravníky, pohřební vozidla, hasičská a požární

vozidla, vozidla pro policii a celní správu, chladírenská vozidla, mikrobusy, karavany, valníky.

Firma je držitelem certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 3834-2:2006. S některými, nejvíce žádanými vozidly absolvovala společnost zkoušky dle evropské normy ČSN EN 1789 + A2 v certifikované zkoušce DEKRA Praha a je oprávněna vystavovat prohlášení o shodě, které vyžaduje MZ ČR na všechna vozidla. Při výrobě jsou použity nejmodernější dostupné světové technologie a materiály.¹

1.2 SWOT analýza

Tabulka č.1

Silné stránky	Slabé stránky
Firma působí na trhu více než dvacet let.	Omezená kapacita výroby.
Společnost se prosadila i v zahraničí.	Některé služby jsou dodávány dodavatelsky.
Jednatel společnosti a klíčoví pracovníci mají dlouhodobé zkušenosti s přestavbami vozidel.	
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s dalšími prodejci vozidel v ČR.	Silný konkurent, který nabídne provedení přestavby za nižší cenu.
Rozšíření o další trhy v zahraničí.	Propad ekonomiky.

Zdroj vlastní

1.3 Sledování příležitostí

Společnost neustále sleduje možnosti svého rozvoje, zvláště poté, co rozšířila výrobní prostory, aby mohla přijmout i větší zakázku, tj. provést zástavbu na deseti či třiceti vozidlech najednou. Jedná se o veřejné zakázky, kde zadavatelem je územně správní celek – kraj, nebo státní instituce, jako např. Celní správa, Armáda ČR, POLICIE ČR, městská policie, hasičský záchranný sbor, záchranné služby jednotlivých krajů, krajské nemocnice. V případě státních institucí se jedná většinou o výrobu většího počtu

¹ Interní zdroje firmy

vozidel. Další možnosti jsou v zahraničí, hlavně na Slovensku, kde firma již získala v posledních letech zkušenosti, a kde se prosazuje díky své kvalitní práci a dobrým referencím.

1.4 Postavení společnosti FOSAN s.r.o. v konkurenčním prostředí

FOSAN s.r.o. se zabývá prováděním zástaveb užitkových vozidel a nástaveb na užitková vozidla, jedná se o větší množství odlišných výrobků, které jsou upravovány podle přání zákazníků. Protože se jedná o množství odlišných výrobků, je k těmto výrobkům i různá konkurence, protože nikdo nedělá všechno a každý má své zaměření. Více než dvacetileté zkušenosti řadí naši firmu k předním výrobcům sanitek v České republice a k několika málo výrobcům, kteří jsou schopni vyrobit sanitní vůz rychlé zdravotnické pomoci. Konkurenčních firem v tomto oboru je vzhledem k možnostem trhu hodně, veškerá produkce společnosti se vyrábí na objednávku, v případě veřejnoprávních subjektů pak výrobě předchází výběrové řízení. Právě úspěšnost ve výběrových řízeních je základem úspěchu. Znamená to také, že je nutno zachovávat kvalitu, udržovat dobré vztahy se zákazníky a vstřícnost k zákazníkům. Spokojení zákazníci se vracejí a doporučují naši firmu. V případě nespokojenosti se obrátí na konkurenci, která nikdy nespí. Protože v našich podmínkách není možné spoléhat se jen na výrobu sanitek, má stejně jako ta naše i každá konkurenční firma nabídku další výroby nebo služeb, ať už se jedná o zástavby vozidel, prodej příslušenství, půjčování vozidel, nabídka zámečnických, lakýrnických, čalounických a jiných prací nebo další možnosti. Pro lepší konkurenceschopnost je také důležité poohlédnout se po příležitostech za hranicemi našeho státu.

Konkurence se může lišit nejen podobností výroby, ale i množstvím stejných konečných výrobků, může se jednat o jeden nebo i více stejných výrobků. Konkurenci tak můžeme rozdělit na výrobce sanitek, kde je menší počet konkurentů a výrobce ostatních zástaveb na vozidla, kde je konkurence velká. Konkurenci také můžeme rozdělit podle toho, zda je v našem nejbližším okolí nebo působí ve vzdálenějších oblastech, a také na konkurenci zahraniční, se kterou se můžeme setkat na trzích v jiných státech nebo tato zahraniční konkurence proniká i na český trh. Další rozdělení konkurence může být podle toho, jak velkou zakázku je schopna přijmout, zda jedno či dvě vozidla, nebo třeba deset, dvacet vozidel najednou a je schopna vyhrát výběrové řízení na státní

zakázku. V neposlední řadě je vhodné zjistit, zda se konkurenční společnost umí prosadit jen na tuzemském trhu, nebo je schopna expanze na zahraniční trhy.

1.5 Přehled konkurentů

Vzhledem k tomu, že v kraji byl státní podnik, jehož výrobním programem byly zástavby užitkových vozidel, a po jeho privatizaci si bývalí zaměstnanci založili vlastní firmy se stejným nebo podobným výrobním programem, tak je v nejbližším okolí více konkurentů. Na druhou stranu je nutno uvést, že konkurenční firmy si vytvořily vlastní výrobní programy a zaměřují se na určitý druh zástaveb na vozidla. Sanitky ovšem vyrábí jen dva. Jedná se o konkurenci v nejbližším okolí.

V odvětví, ve kterém společnost podniká, se však konkurence neomezuje na nejbližší okolí, také se neomezuje na Českou republiku, ale konkurence obrazně řečeno číhá v celé Evropě, a to buď působením na tuzemském, nebo zahraničním trhu, případně na obou. Jedná se o konkurenci, která je schopna provádět zástavby vozidel v malém množství a v omezeném sortimentu až po konkurenci, která je schopna provádět zástavby stovek vozidel ročně a má ve své nabídce široký sortiment zástaveb vozidel, které provádí.

Konkurence v České republice

Ivacar Ivančice s.r.o.

Tato společnost provozuje činnost v části areálu původního státního podniku, jedná se prakticky o souseda, který si zachoval původní výrobní program, tj. tradiční výrobu nástaveb na všechny typy nákladních automobilů a zástaveb skříňových karoserií užitkových automobilů jako jsou např. přepravníky osob, montážní vozidla, pojízdné dílny a vozidla pro speciální účely. Stávající výrobní program byl v roce 2008 rozšířen o výrobu speciálních zásahových požárních automobilů. Dále provádí přestavby vozidel kategorie N1, N2 a N3, a to na všechny typy. Zabývá se také prodejem originálních ND na nákladní automobily vč. pneumatik a ND na nástavby, zabývá se servisem osobních a nákladních vozidel vč. pneuservisu a servisem nástaveb, montuje spací nástavby,

spojlery, zvedací hydraulická čela, kotvící prvky, sedadla, speciální podlahy, zvláštní výstražná zařízení, nezávislá topení, střešní nosiče atd.. Výrobou sanitek se nezabývá.²

MKZ Brno s.r.o.

Firma MKZ Brno spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Provozovnu má v Nové Vsi u Oslavan. Její zakladatelé také pracovali v bývalém státním podniku. Strategickým cílem zakladatelů firmy byla myšlenka samostatně rozvíjet dlouhodobé vývojově – konstrukční zkušenosti ve výrobě nástaveb a vestaveb nákladních automobilů, především v užitkové hmotnosti vozidel kategorie od 3500kg do 12000kg. Výrobní produkci firma zahájila po dokončení dostavby nových objektů s novým výrobním vybavením, prvními výrobky byly skříňové nástavby pro všeobecné přepravní použití a valníkové nástavby především na podvozcích českých výrobců. S postupem času se produkce firmy výrazně rozšiřuje, jsou vyráběny stále složitější nástavby a vestavby zejména dílenského a montážního typu. Na významu nabývá výběr a kvalita používaných výrobních dílů, základem se stává žárové zinkování vnějších celků a skrytých konstrukčních dílů. Firma je vzhledem ke své velikosti schopna rychle reagovat na potřeby zájemců, nástavby jsou vyráběny pro všechny automobilové značky, prodávané na českém trhu.

Po vstupu České republiky do EU má firma nové výrobní a prodejní aktivity do ostatních zemí společenství.³

Prevon s.r.o.

se sídlem v Ketkovicích, je další firma v okolí, která se zabývá výrobou sanitek a pohřebních vozů, na českém trhu působí od r. 1993, původně to byla veřejně obchodní společnost, která se na společnost s ručením omezeným přeměnila v r. 2016. Výrobní

² IVACAR Ivančice – O společnosti, *ivacar.cz*[online]©2008 IVACAR Ivančice s.r.o.[cit.2018-29-04] dostupné z: <http://www.ivacar.cz/>

³MKZ spol. s r.o., Profil firmy, *mkzbrno.cz*[online]©2009MKZ spol. s r.o. [cit.2018-29-04] dostupné z: <http://www.mkzbrno.cz/cz/profil-firmy/index.asp>

program společnosti je zaměřen na úpravy vozidel pro zdravotní, pohřební a jiné účely. Nedisponuje však velkými výrobními prostory ani zaměstnanci, jedná se o firmu, která od samého začátku stavěla na kvalitě, ale ne na kvantitě. Díky tomu má kratší dobu výroby zástavby od termínu objednání, a to deset dnů od přistavení u sanitky a dvacet dnů od přistavení u vozidel rychlé lékařské pomoci. Zástavby jsou prováděny do vozidel různých značek: Volkswagen, Mercedes, Ford, Opel, Renault, Fiat, Peugeot, Citroen, Kia, Hyundai, Nissan, Toyota a jiné.

Firemním krédem není kvantita, nýbrž kvalita, a proto více dbá na osobní profesionální přístup ke každé zakázce. Používané materiály a moderní technologie montovaná do vozidel splňuje nejnáročnější požadavky, které jsou na provoz těchto vozidel kladeny.⁴

Techsport Brno s.r.o.

Také patří do skupiny společností, které působí v nejbližším okolí a zároveň vyrábí sanitky. Na trhu působí od r. 1994. Jedná se o menší firmu, ale s širokým sortimentem. Vyrábí sanitky, valníky, skříňová vozidla, sklápěče, hasičská, montážní, asistenční vozidla a odtahová vozidla. Kromě toho nabízí mobilní trezory a výstavbu prodejních interiérů a prodejních míst. Při výrobě sanitky využívá doprovodného programu Medilevel®, ve kterém společnost vyrábí jednotlivé součásti přestaveb na sanitní vozidla. Mezi tyto součásti patří například skládací pojezdová vozítka (loadingstretcher), skládací pojezdové křeslo (foldingchair), infarktové křeslo (infarctchair), skládací nosítka (foldingstretcher) a nabírací nosítka (scoopstretcher). I v tomto segmentu přestaveb jsou schopni vyhovět i těm nejnáročnějším požadavkům.⁵

PROSSAN s.r.o.

⁴ PREVON v.o.s., Sanitní vozidla, *prevon.eu*[online]©2012 [cit.2018-29-04] dostupné z: <https://www.prevon.eu/sanitni-vozidla/uvod/>

⁵Techsport s.r.o., O společnosti, *techsport.cz*[online]©2010 [cit.2018-29-04] dostupné z: <http://techsport.cz/?cat=2>

Společnost PROSSAN CZ s.r.o., se sídlem v Podivíně je novým konkrentem, byla založena v roce 2016 a zabývá se výrobou sanitních vozidel DRNR typ A1 a A2. Sanitní vozidla jsou vyráběna dle přání zákazníka na všech podvozcích užitkových vozidel, které jsou vhodné pro sanitní vozidlo např. VW Transportér a Crafter, RENAULT Trafic a Master, FORD Custom, OPEL Vivaro a Movano, Peugeot, Citroen, Mercedes atd. Dále se společnost zabývá výrobou pojízdných dílem, obkládáním užitkových vozidel, obkládáním pekařských a potravinářských vozidel, úpravou vozidel pro převoz osob se sníženou mobilitou a pro sociální služby.⁶

SICAR s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1993, v současnosti má nové výrobní prostory. Zabývá se zástavbami vozidel hlavně pro zdravotnické účely. Jedná se o výrobu sanitek a speciálních vozidel – vyšetřovací laboratoř, mobilní klinika, vozidla vybavená pro zvládání situací jako je hromadné neštěstí, dále chladicí vozy. Dále nabízí zámečnické práce. V oboru výroby sanitek se jedná o jednoho z největších konkurentů, který má kapacitu na výrobu 500 sanitek ročně. Vlastní servisní vozy a servis sanitek provádí u zákazníků. Sanitky dodává nejen na tuzemský trh. Dnes již firma dodává sanitní vozidla do dalších zemí, např. Německo, Rakousko, Švýcarsko, Slovensko, Sýrie, Rusko, Belgie, Skandinávie, Rumunsko, Holandsko atd. Proto vzniklo exportní oddělení, které má na starosti nejen vlastní export, ale také řídí pobočky ve světě. Společnost má 40 zaměstnanců.⁷

PROGRES SERVIS SIBŘINA, spol. s r.o.

Společnost byla založena v roce 1990, zabývá se výrobou i obchodem, má 15 zaměstnanců. Mezi její činnosti patří výroba požárních vozidel, zástavby užitkových

⁶PROSSAN.CZ,Výroba sanitních vozidel DRNR - PROSSAN CZ. *PROSSAN.CZ* [online]. ©2017 [cit.2018-29-04]Dostupné z:<https://prossan.cz/>

⁷ O nás | [sicar.cz](http://www.sicar.cz). *Aktuality* | [sicar.cz](http://www.sicar.cz) [online]. © SICAR 2018 [cit. 20.04.2018]. Dostupné z: <http://www.sicar.cz/o-nas>

vozidel všech typů pro různé účely podle přání zákazníků. Dále se zabývá výrobou komponentů pro sanitní vozidla, výrobou stolků a vozíků pro lékařské přístroje, instalací signalizačního zařízení, kovovýrobou z hliníku, oceli a nerez. K obchodním aktivitám patří prodej signalizačního světelného a zvukového zařízení, záchranné techniky, olejového hospodářství a gastronomického zařízení. Společnost FOSAN s.r.o. patří mezi odběratele této firmy. 8

MEDTEC-VOP, spol. s r.o.

Společnost MEDTEC-VOP, spol. s r.o. byla založena v roce 1996 a po privatizaci státního podniku Vojenský opravárenský podnik 064 se stala jeho nástupnickou organizací. MEDTEC-VOP, spol. s r.o. se zabývá výrobou homologovaných sanitních zástaveb všech variant (RLP, RZP, DRNR) do vozidel dle přání zákazníka (VW T5, Ford Transit, Mercedes Sprinter aj.) včetně sanitních zástaveb do kontejnerových skříní. Společnost má 150 zaměstnanců a mimo výroby sanitek se zabývá také:

- Zástavba umobilních prostředků pro specializované druhy vojsk Armády ČR (chemické, spojovací, zdravotnické, REB atd.) včetně stacionárních verzí těchto zástaveb
- Výroba speciálních zástaveb (měřicí a montážní vozy, pojízdné dílny) do vozidel dle přání zákazníka
- Výstavba fotovoltaických elektráren včetně prodeje komponent (FV panely, střídače, rozvaděče, montážní prvky atd.)
- Kompresorové mystojany pro huštění pneumatik PNEUPRES k čerpacím stanicím ve variantách pro osobní nebo nákladní vozidla
- Přesným CNC obráběním do průměru 250 mm na obráběcích centrech Colchester Tornado
- Prácí na vysekávacím lisu Triumph do tloušťky materiálu 3mm včetně prací na ohraňovacím lisu Amada
- Zámečnickou a strojírenskou výrobou na zakázku

⁸ ProgresSibrina.cz., *O společnosti*. ProgresSibrina.cz [online]. © ProgresSibrina.cz 2018 [cit. 20.04.2018]. Dostupné z: <http://www.progressibrina.cz/o-spolecnosti>

- Výrobou EUROoken
- Výrobou kancelářského a školního nábytku na zakázku včetně komplexní výstavby učeben
- Povrchovými ochranami - zinek, fosfát, chromát, elox, práškové stříkání ad.
- Zemními pracemi, výstavbou oplocení
- Silniční dopravou nákladní tuzemskou
- Silniční dopravou nákladní mezinárodní (do 3,5 tuny)⁹

FD servis Praha, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1998. Zabývá se výrobou sanitních vozidel a užitkových nástaveb automobilů převážně většiny světových značek na trhu ČR. Je jedním z mála výrobců sanitek pro rychlé zdravotnické pomoci v ČR. Pro výrobu sanitek používá tzv. SystemStrobel, projekt, který vznikl díky spolupráci IVG Česká republika s firmami FD servis Praha, s.r.o. a německými firmami Systém Strobel, PB MeTech a GoldschmitTechmobil AG. Jedná se o skříňovou nástavbu sendvičové konstrukce od firmy SystemStrobel, která je pro tento účel vyrobena a splňuje všechna i ta nejprísnejší kritéria, dynamickou zkoušku (tzv. Crash test) nevyjímaje. Systém řeší nedostatek prostoru v sanitních vozidlech na podvozku VW Transporter řady 5, který byl nejpoužívanějším podvozkem pro sanitky. V současné době se v kooperaci se zahraničními partnery zabývá vývojem sanitního vozidla zařazeného do kategorie G, která jsou využívána v Integrovaném záchranném systému a od Ministerstva dopravy získal potřebná schválení a certifikáty pro uskutečnění tohoto záměru. Společnost má 40 zaměstnanců.¹⁰

⁹ MEDTEC-VOP, spol s r.o., Úvod, *MEDTEC-VOP, spol s r.o. - Index* [online]. © 2010 MEDTEC [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.medtec-vop.cz/index.html>

¹⁰ FD servis Praha s.r.o., *FD servis Praha s.r.o.* [online]. [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.fdservispraha.cz/>

KOV Karoserie Velim s.r.o.

Společnost KOV Velim s.r.o. byla založena v roce 2016, ale jedná se o pokračování podnikání fyzické osoby Jaroslav Kovář, který podnikal v oboru od r. 1991. Jedná se o zavedenou firmu, která vyrábí nástavby na nákladní vozidla.

Její výrobní a obchodní program je rozsáhlý. Obchodní aktivity směřují především do oblasti prodeje a servisu obytných vozidel Dethleffs a Niesmann+Bischoff. Hlavní položkou výrobního programu firmy je produkce nástaveb na nákladní vozidla všech značek. Vyrábí také techniku pro hasičské záchranné sbory, speciální a záchranářskou techniku a také sanitky, včetně vozů rychlé lékařské pomoci. Dále se zabývá výrobou odlitků z barevných kovů odlévaných do pískových forem.¹¹

HAGEMANN a.s.

Jedná se o společnost s dlouhou tradicí, která byla založena již v roce 1932 a od r. 1990 má současné jméno. Ve výrobním programu společnosti jsou od založení až do dosud opravy motorů, servis, opravy a prodej nákladních vozidel. Provádí veškeré záruční opravy na vozidlech Avia a pozáruční opravy vozidel všech značek, včetně oprav vojenské pozemní techniky. Mezi další činnosti patří výroba užitkových nástaveb na nákladní a užitková vozidla, výroba tlakových hadic, zámečnická výroba, výroba ocelových konstrukcí, tryskání. Provádí montáže hydrauliky, přídavných topení, chladírenských agregátů a dalších doplňků. Patří mezi největší výrobce užitkových nástaveb v ČR. Společnost Hagemann má 140 zaměstnanců ve třech závodech v Opavě, Olomouci a v Praze. Jedřitelem Osvědčení k provádění údržby a oprav vojenských leteckých pozemních zařízení pro armádu ČR. Sanitky nevyrábí.¹²

¹¹ KOV Velim s.r.o., Titulní stránka, *kov.cz*[online]. [cit. 01.05.2018]. © 2011 Kov Velim, Dostupné z: <http://www.kov.cz/hlavni.php?lng=czech&stranka=uvod>

¹² Hagemann s.r.o., Úvod Hagemann, *hagemann.cz*[online] © 2018 Hagemann [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.hagemann.cz/>

Konkurence na Slovensku

Společnost se prosadila na Slovensku, kde dodává sanitky, včetně vozidel rychlé lékařské pomoci. Za tímto účelem byla založena společnost FOSAN SK s.r.o., která se zúčastňuje výběrových řízení na Slovensku. Mezi významné společnosti, které vyrábějí sanitky na Slovensku patří: Stražan s.r.o., ChiroSan s.r.o. a Panax s.r.o., které mají rovněž široký rozsah zástaveb a dodávají i do České republiky.

Německo

BINZ GMBH & CO. KG, Lorch – výrobce pohřebních vozů, firma, která je na trhu již přes osmdesát let.¹³

BINZ Ambulance- und Umwelttechnik GmbH výrobce sanitek, vozidel pro hasiče a dalších užitkových vozidel. Má zákazníky po celém světě.¹⁴

Wietmarscher Ambulanz – und Sonderfahrzeug GmbH, zkratka WAS, má široký rozsah zástaveb, výroba sanitek patří mezi její specializaci. Firma má 350 zaměstnanců. Dodává vozidla v Evropě i mimo Evropu. WAS založila pobočku v Polsku, odkud proniká i na tuzemský trh. Dovozcem sanitek do ČR je firma Mandisan plus s.r.o. a podařilo se jí prodat asi 50 sanitek, vyrobených pobočkou v Polsku.¹⁵

POLSKO

AMZ - KUTNO s.a.

Společnost se zabývá výrobou sanitek všech druhů, užitkových vozidel, vozidel pro převoz peněz, vozidel pro policii, vojenských vozidel obrněných i neobrněných,

¹³Binz GmbH & CO, Company – BINZ. *BINZ* [online]. [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://www.binz.com/en/binz/company.html>

¹⁴Binz – Technik, die Leben rettet. *Binz – Technik, die Leben rettet* [online]. [cit. 01.05.2018]. © 2018, BINZ Ambulance und Umwelttechnik GmbH, Dostupné z: <http://binz-ilmenau.de/>

¹⁵Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeug GmbH, Home, *was-vehicles.com*. [online].

Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeug GmbH, [cit. 01.05.2018]. © 2018 Dostupné z: <http://www.was-vehicles.com/de/home.html>

vyrábí také nízkopodlažní autobusy. Firma byla založena v roce 1999 a v současné době má asi 250 zaměstnanců. Vozidla dodává do Německa, Dánska, Běloruska a na Ukrajinu.¹⁶

BAUS AT Sp. z o.o.

Společnost BAUS AT Sp. z o. o., byla založena v roce 2007, zabývá se výrobou všech druhů sanitek, vozidel pro hasiče a dalších užitkových vozidel. Má asi 200 zaměstnanců. Dodává sanitky do Německa, Švýcarska, Francie, Velké Británie, do Spojených arabských emirátů, do Austrálie a Honkongu. Česku reprezentovaná společností BAUS-AT s.r.o.¹⁷

Rakousko

DlouhyGmbH.

Sídlí v Tullnu, kousek od českých a slovenských hranic. Vyrábí všechny modely sanitek, vozidla po hasiče, vozidla pro policii a další podle přání zákazníka. Má asi 200 zaměstnanců. Kromě Rakouska dodává sanitky do Německa, Švýcarska, Rumunska, Jordánska, Thajska, Mayamuru, Singapuru a Brunei.¹⁸

Jedná se o velice stručný výčet konkurentů, neboť v tuzemsku i v zahraničí jsou desítky firem podobného zaměření. Pokud jde o české firmy, tak mají široké spektrum výrobků, každý nemůže dělat všechno, a tak se jednotlivé firmy různě specializují, provozují i další činnosti než jen zástavby užitkových vozidel nebo výrobu nástaveb. Většina se také uplatnila nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí, zvláště na

¹⁶ O firmie – AMZ-Kutno: Producent ZabudówSpecjalnychPojazdówUżytkowych. *AMZ-Kutno: Producent ZabudówSpecjalnych*[online]. © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://amz.pl/o-firmie/>

¹⁷ BAUS AT | Ambulances. *BAUS AT | Ambulances* [online]. Copyright © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://baus-at.com/>

¹⁸Dlouhy - Home. *Dlouhy - Home* [online]. Copyright © Dlouhy GmbH.2018 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.dlouhy.at/>

Slovensku. Důležitá je rozmanitost a kvalita, kterou každá firma poskytuje. Pokud se mluví o konkurenci, nemusí to vždy znamenat hrozbu, ale spíše naopak příležitost poznat něco nového, učit se, spolupracovat, snažit se být lepší než konkurence. Pokud některá konkurenční firma obchoduje s doplňky nebo se zařízením, které se instaluje do přestavovaných vozidel, tak se z konkurence stává dodavatel.

Spolupráce se také projevuje při větších zakázkách, kdy jedna malá firma by na větší zakázku nemusela stačit, a tak je někdo zastřešuje a z výrobců se stávají poddodavatelé. Příkladem může být zakázka na dodej sanitek pro Záchranou zdravotnickou službu Královéhradeckého kraje společností TENDER KONSORTIUM s.r.o., kde byli jako poddodavatelé společnosti SICAR s.r.o. a FD servis s.r.o.¹⁹ Nebo společnost ROS a.s., a další společnosti, které jsou prodejcem vozidel VW, nabízí svým klientům přestavby užitkových vozidel, případně se přihlašuje do výběrových řízení na dodání sanitních vozidel, a tyto přestavby pak realizují firmy FOSAN s.r.o., SICAR s.r.o. nebo FD servis s.r.o..²⁰ Společnost MERCEDES – BENZ v tomto směru zase spolupracuje s KOV karoserie Velim s.r.o..²¹

1.6 Současné metody sledování konkurence

V současné době většinu činností, které se zabývají informacemi o konkurentech a konkurenčním prostředí, obstarávají obchodní oddělení a oddělení konstrukce. Jedná se o sledování veřejných zakázek, veletrhy a výstavy, výrobní porovnání.

¹⁹REGISTR SMLUV, *Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje - Kupní smlouva - "Dodávka sanitních vozidel"*, smlouvy.gov.cz [online]. © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/3505538>

²⁰VW, Partneři - Přestavby vozů VW. *Přestavby Volkswagen Užitkové vozy - Přestavby vozů VW* [online]. Copyright © Porsche Česk [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.volkswagenprestavby.cz/partneri/>

²¹Nové sanitky pražské záchranky | Modrá Hvězda Života .*Modrá Hvězda Života* [online]. Copyright © Modrá Hvězda Života 2014 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://modrahvvezdazivota.cz/2014/10/11/nove-sanitky-prazske-zachranky/>

1.6.1 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky jsou dobrým místem k poznání a odhalení konkurence. Jedná se o veřejné výběrové řízení vypsané státními podniky a organizačními složkami státu. Protože se jedná o veřejné výběrové řízení, jsou i výsledky výběrového řízení veřejné. Tyto veřejné zakázky jsou uveřejňovány ve věstníku veřejných zakázek,²² případně na webových stránkách jednotlivých ministerstev nebo organizací. Dalším nástrojem je webový portál „hlídač státu“, který má sekci „hlídač smluv“²³, kde jsou zveřejněny všechny smlouvy uzavřené se státními institucemi. Tak je možné zjistit, kdo výběrové řízení vyhrál a za jakou cenu, včetně cen příslušenství. Jak vypadá vítězný výrobek a jaké jsou jeho technické parametry, je pak otázkou dalšího vyhledávání. Vzhledem k tomu, že analyzovaná firma dodává větší část své produkce organizacím veřejného sektoru, je sledování veřejných zakázek velmi důležité. Nejen z hlediska účasti ve výběrovém řízení, ale i z hlediska sledování konkurence.

1.6.2 Veletrhy a výstavy

Jedná se o praktickou metodu, kterou analyzovaný podnik využívá. Veletrh může být možný konkurenční střet, kde se prezentují ty nejlepší výrobky všech konkurenceschopných firem ve svém oboru, a to nejen na tuzemském trhu. Jedná se například o veletrh záchranné techniky v Německu v městě Fulda. Firmy zde prezentují své nejlepší výrobky a zároveň mají možnost srovnávat svou produkci s konkurencí. Pro pozorného pozorovatele může být způsob prezentace na veletrhu zdrojem informací o cílech konkurence, tj. s jakými novými produkty se chystá na trh, které trhy již obsadila, zda je schopna expandovat do dalších oblastí a na další trhy, jaká je velikost a kvalita její produkce, nebo zda se její vývoj zastavil a snaží se udržet své stávající pozice. Informace ovšem nemusí být úplné nebo mohou být

²² E-ZAK, Ministerstvo vnitra České republiky, zakazky .mvcr.cz [online]. Ministerstvo vnitra České republiky © 2016-2018 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: https://www.zakazky.mvcr.cz/contract_index.html

²³ Hlídač smluv - Hlídač státu..*Hlídač státu - Hlídač státu*. [online]. Hlídač Státu z.ú. & Michal Bláha © 2016 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Smlouvy>

zkreslené. Na veletrzích je také možno zjistit, jaké se používají způsoby výroby zástaveb, jaké je jejich vnitřní uspořádání, jaké je jejich vybavení.

1.6.3 Výrobkové porovnání

Jedná se o porovnání mezi produkty naší firmy a produkty jiných firem, pokud se s nimi máme možnost někde blíže seznámit. V tomto oboru není tato metoda moc účinná, protože každá zástavba vozidla je na přání zákazníka a při výrobě se vychází z jeho požadavků. A každý zákazník může mít jiné požadavky podle jeho vlastních potřeb. Jedná se spíše o porovnání řešení různých detailů nebo technických řešení, které je možné využít u většího množství zástaveb. A také se jedná o inspiraci pro možné rozšíření nabízeného sortimentu zástaveb na vozidla. Na druhé straně porovnáním různých detailů a jejich provedení je možné zjistit kvalitu odvedené práce, tj. zda zákazník dostal od konkurence stejnou kvalitu, jakou poskytuje naše společnost nebo je kvalita konkurence lepší či horší.

1.7 Zhodnocení sledování konkurence

Fosan s.r.o. sleduje konkurenci a má o ní dobrý přehled, ale toto sledování se týká spíše technických řešení, tj. konstrukčních řešení jednotlivých zástaveb, jejich vnitřní uspořádání a vybavení, a hlavně kvality provádění zástaveb a nástaveb na vozidla.

Z účastí na veletrzích a výstavách se rovněž dá sledovat technické řešení zástaveb, případně nové směry vývoje a výroby zástaveb. Z účasti jednotlivých konkurentů se může zjistit, zda konkurence chystá něco nového, má v úmyslu vstoupit na nové trhy a rozšířit tak svou působnost. Konkurence se ovšem takových akcí nemusí účastnit a nové modely může nabídnout až ve výběrovém řízení, a to už pro nás může být pozdě, neboť takové informace se dozvíme až z výsledku výběrového řízení. V takovém případě se již jedná o pohled do minulosti, protože někdo jiný byl lepší než my, na druhou stranu je to pro nás příležitost zjistit, v čem byl konkurent lepší a pro příště se poučit, tj. považovat neúspěch za příležitost, a ne za hrozbu. Příčinou úspěchu konkurenta ve výběrovém řízení může být kratší dodací lhůta, nižší ceny, lepší konstrukce, lepší vybavení, konkurent může mít lepší reference.

Jak již bylo uvedeno výše, sledováním konkurence se v naší společnosti zabývá obchodní oddělení a oddělení konstrukce. Sledováním konkurence je pověřen obchodní ředitel, který je také pověřen vyhodnocováním zjištěných poznatků. Pokud jde o poznatky týkající se konstrukce, jsou tyto poznatky předávány vedoucímu oddělení konstrukce. Sledováním konkurence jsou pověřeni i pracovníci, kteří jsou firmou vysláni na veletrhy. Pokud zjistí nějaké nové poznatky týkající se konstrukcí zástaveb, předávají své poznatky vedoucímu oddělení konstrukce. Nejedná se o systematickou a organizovanou činnost, která také postrádá patřičnou dokumentaci. V současnosti je to činnost dostačující, ale pro další rozvoj firmy by mělo být monitorování a analýza konkurence nezbytná, s jasnými cíli, co potřebujeme zkoumat a výsledky této analýzy by měly mít vliv na zapojení do strategického rozhodování firmy. Konkurenční prostředí totiž vyžaduje stále důkladnější analýzy konkurentů, se kterými se naše firma na trhu střetává nebo může střetnout, s jejich cíli a strategiemi.

Na trhu jsou také důležité inovace, a pokud se nebudeme věnovat sledování konkurence, mohl by nám „ujet vlak“. FOSAN je však firma, která nemíní usnout na vavřínech, ale snaží se dále rozvíjet a expandovat na nové trhy. Proto je pro ni důležité neustálé sledování konkurence.

1.8 Vize společnosti

V současné době společnost upevňuje své pozice na trhu a hledá možnosti pro další růst. Rozvoj společnosti také závisí na vývoji celé ekonomiky, a to nejen ekonomiky našeho státu. V případě hospodářského růstu budou příležitosti pro vstup na rozšířené trhy, nejen v tuzemsku. V opačném případě pak bude nutné zajistit, aby společnost udržela stávající trhy. Představy o vývoji společnosti v nejbližších třech letech je udržení pozic na trhu a v případně i růst v rámci možností firmy, tj. bez nutnosti rozšiřovat výrobní prostory. Tohoto cíle by mělo být dosaženo dodržováním kvality provedených prací, přístupem k zákazníkům a zviditelňováním firmy v okruhu možných budoucích zákazníků. K dosažení cíle bude potřeba také stálého sledování konkurenčního prostředí a konkurenčních společností. Další rozvoj společnosti a její růst může hodně ovlivnit zkvalitnění tohoto sledovacího procesu. A to je smyslem a účelem Competitive Intelligence. Je důležité nejen získat informace důležité pro strategické rozhodování, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim přidat přidanou hodnotu a vytvořit tak

zpravodajství – předpověď o budoucnosti. Pokusím se navrhnout a vybrat metody, kterými je možné provést analýzu konkurence pro potřeby malé firmy a provést její praktické uplatnění.

2 Teoretická východiska sledování konkurence

2.1 Možnosti sledování konkurence

2.1.1 Benchmarking

Sledování konkurence může mít více podob. Jedním ze základních metod sledování konkurence je metoda benchmarkingu. Benchmarking je soustavný systematický proces, zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými společnostmi. Porovnávají se hospodářské výsledky, struktury, interní procesy a jejich efektivnost, kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy. Benchmarking je vyšší stupeň konkurenční analýzy. Jedná se o analýzu výrobků a služeb z hlediska kvality a nákladů, ekonomická a finanční analýza konkurenčních podniků, analýza přístupu zákazníků a dodavatelů. Výsledky srovnání lze využít pro zdokonalení vlastního podniku.²⁴

Základními přístupy k benchmarkingu můžeme klasifikovat podle několika různých kritérií:

- typu srovnávaného
- obsahu
- účelu

Podle typu srovnávaného se může jednat o tyto druhy benchmarkingu:

- interní – srovnávání podobných podnikových jednotek nebo procesů v rámci jedné organizace
- externí – srovnávání s přímými konkurenty
- průmyslový – srovnávání s podniky ve stejném průmyslovém odvětví
- generický – srovnávání s organizací mimo průmyslové odvětví
- globální – srovnávání s organizací mimo průmyslové odvětví

²⁴BARTOŠ, *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška], Brno, VUT, 15.11.2017

Podle obsahu srovnávaného se jedná o benchmarking:

- procesní – srovnávání jednotlivých pracovních procesů
- výkonový – srovnávání výkonů z hlediska ceny, rychlosti, spolehlivosti apod.
- funkční – srovnávání jednotlivých funkcí ve dvou nebo více organizacích
- strategický – srovnání strategických otázek.

Podle účelu srovnávaného se jedná o benchmarking:

- konkurenční = srovnání za účelem získání převahy nad ostatními
- kolaborační = srovnání za účelem sdílení znalostí

Benchmarking lze využívat jako komplexní metodu z hlediska mnoha různých specifických aspektů srovnávání. Benchmarking v zásadě usiluje o co nejrychlejší reakce na změny u konkurence, ale i o operativní zavádění změn na trh. Tato metoda však předpokládá spolupráci partnerských firem, a ne všechny firmy jsou ochotny sdílet informace o sobě.

V našem případě, kdy se jedná o malou firmu, nemáme čas, prostředky ani lidské a finanční zdroje na provádění komplexního srovnávání. Nicméně i v malé firmě v našem oboru je možné využít některé z metod benchmarkingu. Jedná se o ekonomické srovnávání – konkrétně o měření finanční výkonnosti podniku a Competitive Intelligence, které je v současné době rozvíjené a zajišťuje podnikům dosažení vysokého stupně konkurenceschopnosti na trhu.²⁵

Měření finanční výkonnosti podniku

Základní funkce finančních ukazatelů pro měření výkonnosti podniku definují finanční výkon, který je od realizace strategie očekáván, slouží jako konečné cíle a ukazatele všech ostatních strategií, slouží k měření plnění prioritního cíle, kterým je zvyšování

²⁵BARTOŠ, *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška], Brno, VUT, 15.11.2017

výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. Vrcholové finanční cíle podniku vyjadřujeme výsledkovými finančními ukazateli. Cesty k dosažení finančních cílů jsou prakticky u všech podniků stejné:

- zvyšování obrátu
- snižování nákladů
- zvyšování produktivity
- lepší využívání aktiv
- snižování rizik

2.1.2 Sledování konkurence pomocí Competitive Intelligence

Metody Competitive Intelligence jsou v současné době silně rozvíjené metody, které zajišťují podnikům dosahování vysokého stupně konkurenceschopnosti na trhu. Podle Bartoše se dělí na:

Strategické zpravodajství, které se uplatňuje především při strategickém plánování, plánování rizikového kapitálu, hodnocení rizik při fúzích a akvizicích, dlouhodobém výzkumu a vývoji. Jeho cílem je sledování a předpovídání dlouhodobých trendů vývoje výrobků, zákaznických potřeb, trhů, technologií a zdrojů.

Zpravodajství o konkurentech, které je zaměřeno na zodpovězení klíčových otázek o naší konkurenci:

- Kdo jsou naši současní a potencionální konkurenti?
- Jak vnímají konkurenti sebe a jak vnímají nás?
- Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé trendy v oboru působnosti podniku?
- Jak na tyto trendy reagovali naši konkurenti v minulosti a jak na ně pravděpodobně zareagují v budoucnosti?
- Jaké patenty nebo technologie získali nedávno naši současní/potencionální konkurenti?
- Co pro nás tyto inovace znamenají?
- Kde naši konkurenti propagují své výrobky a služby?
- Jsou schopny naše tržní a geografické sektory zareagovat na změny v cenách, dodacích lhůtách a trvanlivosti. A budou schopny i do budoucna?

- Jaké jsou plány našich konkurentů, se kterými v současnosti soupeříme, pro následujících 2 – 5 let?

Tržní zpravodajství, které se zaměřuje na informace o cenových hladinách výrobků. Slouží pro podporu marketingového plánování, poskytuje data o úspěších a chybách při zavádění výrobků na trh.

Technické zpravodajství, které odpovídá na otázky:

- Jaké nejnovější technologie v současnosti využívá konkurence?
- Existuje ze strany konkurenta požadavek po nových technologiích, eventuálně, zda konkurence využívá outsourcing?
- Má konkurence vlastní výzkum a kolik má výzkumných pracovníků?
- Jakou mají konkurenti úroveň výzkumu a vývoje?²⁶

V této diplomové práci se proto zaměřím na Competitive Intelligence jako součást benchmarkingu, ale na samostatnou vědní disciplínu, na základy, ze kterých vychází, historii, úkoly, základní pojmy, zpravodajský cyklus a jeho fáze, organizační formy, používané metody a využití ke sledování konkurence.

2.2 Competitive Intelligence

Konkurenční prostředí v České republice, v Evropské unii a v podstatě v celém světě se v posledních desetiletích změnilo. Konkurence většinou nezná hranice a změna tohoto prostředí vedla na mnoha trzích k zostření konkurenčních střetů. Záleží proto na každém podniku, zda je na střet s konkurencí vůbec připraven, případně jak kvalitně je na tento střet připraven. Podniky proto začaly ve stále větší míře pociťovat potřebu specializovaných informací a začaly do své organizační struktury začleňovat útvary zabývající se problematikou specifických informací, tj. útvary Competitive Intelligence, pro které se v českém překladu používá výraz „konkurenční zpravodajství“, i když

²⁶BARTOŠ, *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška], Brno, VUT, 15.11.2017

někdo tento výraz spojuje s pojmem průmyslová špionáž, což je v rozporu s podstatou Competitive Intelligence.²⁷

2.2.1 Představení Competitive Intelligence

Competitive Intelligence je systematický, ale hlavně legální a etický proces. I když problematika Competitive Intelligence vychází z principu práce zpravodajských služeb, používá pouze legální informační zdroje a legální metody práce.²⁸

Podstatou Competitive Intelligence je proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu proti ostatním konkurentům. K této charakteristice Competitive Intelligence je třeba ještě přidat požadavek na vysokou schopnost intuice, inspirace a úroveň znalostí pracovníků, kteří úkol plní.

Úkolem Competitive Intelligence je zabezpečovat podklady pro strategická rozhodnutí vedení firmy. Jedná se o náročnou činnost, každá firma má jiné možnosti, a tak je možné tento úkol u konkrétní firmy zabezpečovat různými způsoby.

Competitive Intelligence musí být schopno nejen informace získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat „přidanou hodnotu“, která pomůže vedení firmy dosáhnout konkurenční výhodu vůči konkurenci na daném trhu. Jedná se v podstatě o schopnost vytvářet předpověď budoucnosti. Na Competitive Intelligence jsou kladeny tyto požadavky:

- a) včas odhalit klíčové problémy firmy plynoucí z firemního okolí
- b) zpravodajsky zabezpečit možné způsob řešení těchto problémů²⁹

²⁷BARTES, František. *Competitive Intelligence*. Brno: CERM, 2012, 217 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-214-4613-7.

²⁸BARTES, František. *Competitive Intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

²⁹BARTES, František. *Competitiveintelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

2.2.2 Historie Competitive Intelligence

Systematický vývoj oboru začal v 80. letech minulého století v momentě, kdy si Spojené státy americké začaly uvědomovat sílu japonského trhu a zjistily, že mu nejsou schopny konkurovat. Japonsko v té době ekonomicky rostlo a japonské firmy začaly pronikat na americký trh, který byl od konce druhé světové války prakticky bez konkurence, a proto nevěnoval pozornost vývoji konkurence na jiných trzích. Firmy ve spojených státech nebyly v této oblasti připraveny. Tyto události pak vedly ke vzniku oboru Competitive Intelligence a k jeho rozvoji, když velké firmy začaly zřizovat samostatná oddělení Competitive Intelligence ve svých podnicích.

V roce 1986 se sdružili profesionálové v první profesní organizaci Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP), která se později rozšířila i do Evropy, kde byla vytvořena její dceřiná organizace. V České republice vznikla odnož této organizace – SCIP CZECH a toto sdružení podporuje aktivity, které tvoří metodiky a služby pro využívání informací k vytváření a ochraně konkurenčních výhod firem.³⁰

2.2.3 Vymezení pojmu Competitive Intelligence

*„Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové prácejišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje. Analyzuje získané symptomy či data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů. Tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako efektivnost těchto změn. Provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy“.*³¹

KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

³⁰BARTES, František. *Competitiveintelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

³¹BARTES, František. *Competitiveintelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9. s.27

2.2.4 Úkoly Competitive Intelligence

Úkolem Competitive intelligence je získávat informace o konkurenčních firmách, a to z legálních zdrojů. Objektem zájmu a činnosti budou hlavně:

- a) *metody, formy, způsoby a náplň současných, zvláště pak připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů firmy,*
- b) *Příprava a tvorba podmínek zabezpečující očekávané chování konkurenčních firem na trhu ve prospěch cílů firmy,*
- c) *Diagnostika tzv. „skryté síly“ konkurenčních firem a tím vlastně i jejich potencionální nebezpečnost*
- d) *Důvody a příčiny úspěchů i neúspěchů konkurenčních firem,*
- e) *Zlovyky a chyby konkurence.*³²

Je důležité si uvědomit, že informace se stávají výhodou v okamžiku, kdy je možno z nich vytvořit zpravodajství a ten, kdo rozhoduje, pochopí jejich význam pro příležitost vytvořit konkurenční výhodu pro svůj podnik. Cílovým stavem by měla být realizace principu zpravodajské převahy nad konkurenčními firmami. Zpravodajská převaha může být charakterizována následujícími znaky:

- Včasnost
- Relevantnost
- Úplnost
- spolehlivost zdrojů
- pravdivost
- důležitost

Pro splnění úkolu, tj. včasného vytvoření podkladů pro strategické rozhodování existuje mnoho rozdílných disciplín. Patří k nim např: prodejní výzkum, statistika, knihovnictví, detektivní pátrání, vojenské zpravodajství.³³

³²BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9. s.29

³³BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

2.2.5 Organizační formy Competitive Intelligence

Úkolem Competitive Intelligence je zabezpečování podkladů pro strategická rozhodnutí vedení podniku. Protože se jedná o náročnou činnost a možnosti firem jsou různé, existuje několik způsobu, jak tento úkol zajistit. Potřebné informace o konkurenci si může firma zajistit několika způsoby.

Externí firma

Tento způsob získávání informací o konkurentech je vhodný pro malé firmy, které nemají potřebné znalosti příslušných metod a postupů, nemají potřebné zaměstnance a na pravidelné a systematické průzkumy konkurence by musely vydávat vysoké finanční částky.

Výhody využití externí firmy jsou především v tom, že se jedná o profesionály, kteří mají odpovídající úroveň znalostí vhodných metod pro výzkum, mají zkušenosti a případně také potřebné softwarové vybavení. Pokud se jedná o jednorázovou zakázku, tak podnik ušetří finanční prostředky díky nízkým nákladům. Takové řešení ale může přinést i nevýhody v podobě menší znalosti problematiky daného trhu a tržních subjektů na rozdíl od firmy, která se v tomto prostředí pohybuje. Také zde existuje riziko úniku informací. Externí firmu pro získání a analýzu informací o konkurenci si většinou podnik najme pouze jednorázově. Tuto problematiku je lepší řešit vlastním útvarem nebo pověřeným pracovníkem.

Firemní útvar

V případě, že firma řeší získávání informací o konkurenci vlastním firemním útvarem, má výhodu lepší znalosti trhu a subjektů na tomto trhu, lepší provázanost informací o konkurentech se situací uvnitř vlastní firmy a lepší ochranu informací. Nevýhodou mohou být vysoké finanční náklady, vysoké požadavky na odbornost a morálku pracovníků firemního útvaru CI a možné přeceňování vlastní firmy a podceňování konkurence a možných hrozeb.

V praxi se používá několik forem organizace získávání informací. Může se jednat o výzkum konkurence, kdy firemní útvar sbírá informace o konkurenci a připravuje z nich podklady pro vedení podniku. Výhodou této formy je soustředění potřebných dat a informací na jednom místě.

Dalším možným způsobem je zrcadlová organizace, kdy je na každém odborném útvaru firmy určen jeden specialista, který je pověřený sbíráním informací o konkurenci. Výhodou tohoto způsobu je, že informace jsou sbírány a vyhodnocovány odborníkem ve svém oboru.

Posledním způsobem je stínová organizace, kdy potřebné informace zjišťuje určený pracovník firmy, který má na starost určeného konkurenta. Toho systematicky sleduje a shromažďuje o něm dostupné informace. Tento způsob je vhodný především v případě menšího počtu konkurentů.

Spefis

Specifický informační systém, tzv. „Spefis“ má za úkol zajistit pro vedení firmy specifické informace, které umožní přijmout důležitá strategická rozhodnutí. Jedná se o účelovou strukturu pracovníků, technických prostředků, zařízení, metod a procedur, které zajišťují získávání, přenos, třídění, koordinaci, analýzu, předání, šíření a ochranu informací potřebných pro strategické rozhodování vedení firmy. Spefis by měl zavčas odhalit klíčové problémy firmy v určité situaci a okamžiku a zpravodajsky zabezpečit možné způsoby řešení těchto problémů.

Činnost Spefisu by měla zahrnovat:

- diagnostiku konkurenčních firem, jejich síly a potencionální nebezpečnosti a identifikaci jejich konkurenční výhody,
- cíle, metody, formy, způsoby a náplň současných i připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů,
- příprava a tvorba podmínek zabezpečující očekávané chování konkurenčních firem na trhu ve prospěch cílů firmy,
- důvody a příčiny úspěchu i neúspěchů konkurenčních firem,

- „zlozvyky“ a chyby konkurence.³⁴

Spefis by měl mít určitou organizační strukturu, složenou z vedoucího spefisu, odpovědnému vedení firmy za činnost tohoto systému. Dalšími články by měl být útvar sběru informací, zabývající se sběrem informací z informačního systému i z okolí a předávající zjištěné informace vedoucímu spefisu firmy, analytické oddělení provádějící potřebné analýzy zjištěných informací. Útvar ochrana Spefisu zajišťující ochranu informací uložených a zpracovaných ve Specifickém informačním systému a posledním článkem je dezinformace, jehož činnost vychází z rozhodnutí vedení firmy podle konkrétních potřeb firmy.³⁵

2.2.6 Základní pojmy Competitive Intelligence

Pro práci v Competitive intelligence jsou důležité pojmy, které mají metodický charakter:

- Symptomy,
- Data,
- Informace,
- Funkce,
- Důkaz,
- Argument,
- Hypotéza,
- Zpravodajství.

Symptomy

Výraz symptom se používá k identifikaci průvodního jevu nějakého problému, tedy signálu, že nějaký jev existuje. Zjištění existence symptomu většinou vede k potřebě

³⁴BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

³⁵BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

získání dalších dat a informací o zkoumaném jevu. Symptomy by měly splňovat tyto požadavky:

- relevantnost (souvislost s daným problémem)
- stálost (v průběhu sledování by nemělo docházet ke změně jeho souvislosti se zkoumaným problémem)
- jednoznačnost (sledovaný symptom by měl mít vazbu pouze na jeden zkoumaný problém, případně sledovanou hypotézu)

Data

Data jsou určité číselné údaje. Některé jsou pouze dílčí částí informací, které nepřinášejí žádné podrobnosti, jiná data jsou obsahově jasnější. Součástí dat mohou být i funkce. Z dat se vytvářejí informace nebo soubory pro hodnocení variant řešení (hypotéz) problému, kritéria. Některá data pak mohou mít charakter argumentů, v některých případech dokonce i důkazů.

Funkce

Funkce jsou specifické informace o vztazích mezi jednotlivými objekty, které analyzujeme. Funkce umožňují provedení hodnocení různých variant řešení (hypotéz) problému. Nejedná se o funkce matematické.

Informace

Jedná se o zprávy, sdělení nebo objasnění problému, poučení o jevu nebo pro soubor dat. Znamená to např. pochopení vztahu mezi daty a vede ke zvýšení našich vědomostí vztahujících se k problému. Informace je například:

- Zahraniční konkurent má nižší mzdové náklady o 5 %.
- Konkurence poskytuje záruku na zástavbu 5 let.
- Konkurence buduje nový podnik v zemi, kde ji nižší daňové zatížení a levnější pracovní síla.

Takto formulovaná informace ještě nedává jednoznačnou odpověď, jak na daný stav reagovat. Pokud máme nedostatečné informace, musíme podniknout kroky k jejich získání, informace upřesnit, doplnit potřebnými daty a na základě rozšířených informací vytvořit důkazy o záměrech konkurence.

Důkazy

Slovo důkaz je obecně nezpochybnitelné zdůvodnění pravdivosti, nebo prostředek, kterým lze zjistit stav věci. Důkaz přímo jednoznačně potvrzuje nebo vyvrací zkoumanou či dokazovanou skutečnost. Většina omylů při vyhodnocování hypotéz má původ v nesprávné práci s důkazy a argumenty nebo v jejich chybném řetězení a kombinování. Pokud se stane, že důkazy, které potvrzují pravdivost zkoumané hypotézy, platí i pro některou další hypotézu, tak ztrácí svou diagnostickou funkci a z důkazu se stává pouze argument. Proto jsou ve zpravodajské práci nejcennější důkazy, které jsou schopny vyvrátit zkoumanou hypotézu. (K vyvrácení hypotézy nebo k jejímu odmítnutí, stačí jeden důkaz.)

Argumenty

Argument znamená důvod, kromě dalších významů. Argumentace je potom souhrn důvodů pro odůvodnění nebo dokazování nějakého jevu nebo názoru či jiného problému. Objasňuje dokazovanou skutečnost, ale důkazní význam má jen ve spojitosti s důkazy. Mezi argumenty můžeme zařadit i údaje statistické povahy, které jen zvyšují váhu nebo pravděpodobnost cílového tvrzení. Ve zpravodajské práci nastává náročná situace, protože argumenty nelze definovat jednoduše. Argumentem mohou být ověřené symptomy, které se tak promění na informace, některá data, zjištěné funkce firmy nebo produktu, nebo dokonce jejich vzájemná kombinace.

Hypotézy

Hypotéza je domněnka, předpoklad, navržená teorie nebo předpoklad, v němž se na základě určitých skutečností dochází k závěru o existenci objektu, souvislosti nebo příčiny jevu, přitom ani tento závěr není možné považovat za úplně prokázaný. Hypotéza může být také pracovní, tedy ta, která bádání vede nějakým směrem a vnáší do něj systém. V rámci činnosti Competitive intelligence není cílem potvrzování hypotéz

a výběr hypotézy s největší pravděpodobností, ale vyvracení tzv. nereálných hypotéz. K potvrzení dané hypotézy nám nemusí stačit ani velké množství důkazů, ale k jejímu odmítnutí nám stačí jediný důkaz. Proto se při hodnocení hypotéz musí dbát na to, aby nebyla ze souboru vyřazena hypotéza z důvodu, že nebyla prokázána pravděpodobnost její existence. Taková hypotéza může být vyřazena až tehdy, když pomocí důkazů vyvrácena.

Zpravodajství

Zpravodajství ve své podstatě znamená zhodnocení informací. K získaným informacím musíme doplnit tzv. „přidanou hodnotu“. Jedná se o dosazení informace do určitého kontextu a učinění závěru, který umožňuje přijmout rozhodnutí.³⁶

2.2.7 Zpravodajský cyklus CI

Zpravodajský cyklus je proces získávání informací s jejich následným vyhodnocením, analýzou a předáním k využití v rozhodovací činnosti. V průběhu zpravodajského cyklu dochází k tomu, že se získaná vstupní data transformují na informace, následně na zpravodajství, které je potřebné jako podklad pro rozhodování vedení podniku.

Zpravodajský cyklus Competitive intelligence bez ohledu na počet fází má činnosti:

1. *Zadání.*
2. *Analýzy postupu řešení problému.*
3. *Plánování postupu řešení problému.*
4. *Vlastní sběr potřebných údajů.*
5. *Zpracování získaných údajů.*
6. *Zpravodajská analýza informace (vytvoření přidané hodnoty – zpravodajství)*
7. *Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele.*
8. *Distribuce zprávy pro stanovené žadatele.*
9. *Zpětná vazba.*³⁷

³⁶BARTES, František. *Competitiveintelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

Náplň jednotlivých činností základního zpravodajského cyklu:

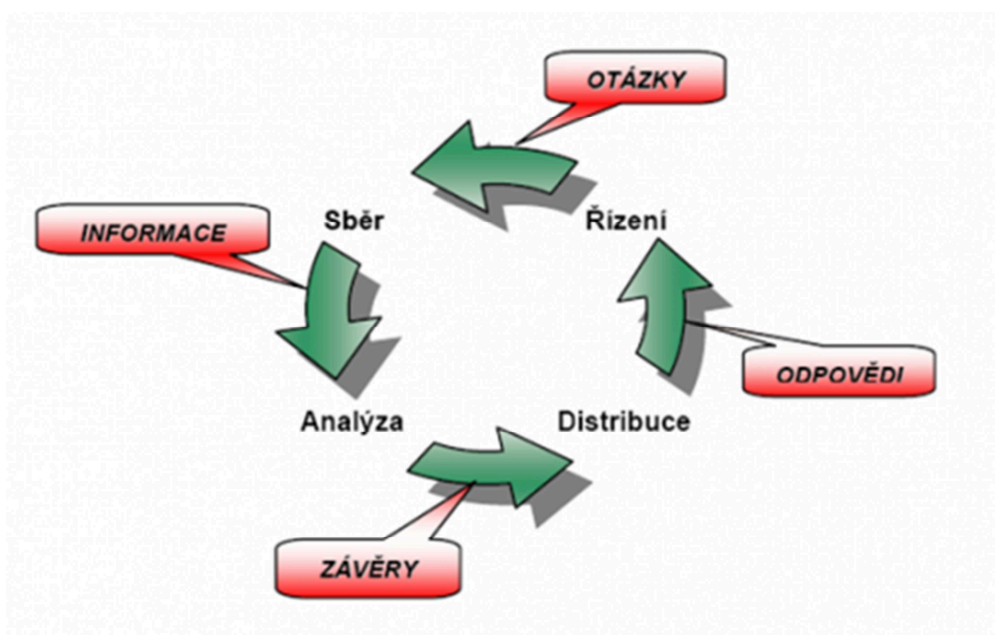
- Zadání – úvodní činnost, která většinou začíná úkolem od vedení podniku nebo upozorněním ze systému.
- Analýza a formulace problému – zadaný úkol je třeba analyzovat. Vzniká jistý problém v určitém čase, v naší určité ekonomické situaci. Musíme se rozhodnout, zda má význam se tímto problémem zabývat.
- Plánování postupu řešení problému – vedoucí mu za úkol naplánovat postup řešení problému, včetně potřeby zdrojů, prostředků, personálního zabezpečení a stanovení závazných termínů pro splnění úkolů.
- Vlastní sběr potřebných údajů – nedřívě jsou získána sekundární data a jejich vyhodnocením se stanoví potřebné údaje, které ještě potřebujeme získat.
- Zpracování potřebných údajů – patří zde roztřídění údajů z primárního sběru podle kritérií, tj. podle příslušnosti k problému, využitelnosti, významnosti a dalších. V této fázi je možné prověřit pravdivost některých údajů, může dojít k odhalení dezinformací.
- Zpravodajská analýza informace – v tomto bodě dochází k vytváření přidané hodnoty (zpravodajství). Jedná se o nejdůležitější činnost v rámci celého zpravodajského cyklu. Obyčejná informace se může změnit ve zpravodajství, např. jak získat konkurenční výhodu na daném trhu apod.
- Vytvoření zprávy podle požadavku zadavatele – obsah zprávy by měl odpovídat požadavkům zadavatele a měla by být napsána tak, aby jí porozuměl. Zpráva by měla obsahovat zadání a cíle úkolu nebo problému, výsledky zpravodajské analýzy, návrhy na opatření, postup řešení a přílohy.
- Distribuce zprávy pro stanovené uživatele – distribuce zprávy je prováděna v rámci režimu ochrany obchodního tajemství podniku a měl by se vytvořit seznam uživatelů.

³⁷BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

- Zpětná vazba – zpětnou vazbou se uzavírá zpravodajský cyklus Competitive Intelligence. Zadavatel zprávy si buď vyžádá doplnění zprávy nebo zadá útvaru CI nový úkol.³⁸

2.2.8 Základní zpravodajský cyklus má čtyři fáze, a to:

- 1) Řízení.
- 2) Sběr.
- 3) Analýza.
- 4) Distribuce.



Obrázek 1: - Cyklus procesu CompetitiveIntelligence³⁹

³⁸BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

³⁹CompetitiveIntelligence a Portál CI | Inflow. *Inflow | magazín nejen pro knihovníky* [online]. Copyright © 2007 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/competitive-intelligence-portal-ci>

Řízení zpravodajského cyklu Competitive Intelligence

V první fázi firma určí, jaké informace bude sbírat, proč to bude dělat a co se získanými znalostmi udělá. V této fázi firma naplánuje akce, určí směry, způsoby a postupy, jak informace získat. Plán je potřeba neustále aktualizovat podle vývoje situace a měl by odpovídat zejména na následující otázky: co už víme a co teprve potřebujeme zjistit, proč to potřebujeme zjistit a důležité také je, v jakém časovém horizontu to potřebujeme zjistit. Důležité také je určit osobu, která bude za procesy CI zodpovědná. Tato osoba by měla být součástí vedení firmy.

Do oblasti řízení patří stanovení cílů vlastní činnosti a podle toho se pak volí varianty získávání informací. Mezi vlastní cíle podniku patří:

- a) podnik si chce udržet stávající postavení a toto si chce zajistit*
- b) podnik si chce udržet stávající postavení a v případě pozitivního vývoje chce rozšířit činnost*
- c) chce si udržet dominantní postavení a chce vytvořit podmínky pro dlouhodobé ovlivnění trhu ve svůj prospěch*

Ad a) Pokud je cílem udržení stávajícího postavení, tak subjekt musí znát:

- 1) Vlastní postavení na trhu,*
- 2) Kvalitu zajištění vlastních dodavatelsko-odběratelských vztahů,*
- 3) Konkurenční prostředí a jeho záměry v pronikání do vlastních dodavatelsko-odběratelských vztahů,*
- 4) Kvalitu, spolehlivost a oddanost vlastních pracovníků.*

Ad b) pokud je cílem nejen udržení postavení, ale i expanze v případě pozitivního vývoje, tak musí subjekt svoji činnost rozšířit na získání informací:

- 5) Perspektivní vývoj v dané problematice,*
 - 6) Zájem trhu o vlastní produkty a o produkty konkurence,*
-

7) O „slabých místech“ konkurence ve vlastních lidských zdrojích, produkci, výrobě, odběratelských a dodavatelských vztazích.⁴⁰

Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce je o zavedení Competitive Intelligence v malé firmě, tak se nebudeme zabývat dominantním postavením firmy.

Key Intelligence Topics

Jedná se o klíčové otázky, tedy klíčová zpravodajská témata v praxi Competitive Intelligence, tedy potřeby, které vyžadují zpravodajství na rozdíl od potřeb, které vyžadují informace, které je možno získat z vlastních podnikových útvarů. Tato klíčová témata je možno rozdělit do tří základních oblastí:

- 1) Strategická rozhodnutí a akce,
- 2) Náměty na včasná varování,
- 3) Profily a popisy klíčových hráčů.

Tato klíčová zpravodajská témata se rozpracovávají do tzv. „Klíčových zpravodajských otázek – KIQ“. Dobře definované zpravodajské potřeby vedení podniku jsou pak základním východiskem pro přípravu a realizaci celého zpravodajského procesu podniku a tím i zabezpečení kvalitních výstupů Competitive Intelligence.⁴¹

⁴⁰BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

⁴¹BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

Sběr dat

Ve druhé fázi firma shromažďuje informace. Získané informace musí směřovat k zodpovězení otázek, které byly položeny ve fázi řízení. Sběr informací můžeme rozdělit do dvou fází. Jedná se sekundární a primární výzkum. Nejprve získáme a shromáždíme informace ze sekundárních zdrojů. Jedná se o informace, které před námi již někdo vytvořil a většinou už také zpracoval, tato činnost tvoří asi 80 % dat a 20 % vynaloženého času. Následně z primárních zdrojů vytěžíme a zkoumáme zdroje publikovaných informací (zaměstnanci, ale i osoby z vnějšku firmy). Primární výzkum tvoří 20 % objemu dat a 80 % vynaloženého času. V závěru této fáze pak dochází k třídění, porovnávání a ověřování spolehlivosti získaných informací. Jedná se tak o první krok směrem k jejich analýze.⁴²

Analýza

Jedná se o nejdůležitější fázi cyklu CI. V této fázi dochází k přeměně získaných informací na znalosti. Základním předpokladem správné analýzy je porozumět shromážděným informacím. Nejčastěji užívané metody budou uvedeny pod bodem: Vybrané přístupy a metody CI.⁴³

Distribuce

Posledním krok CI, kdy je komplexní analýza převedena do syntézy v podobě správně interpretovaných výstupů, které slouží vedení firmy pro rozhodování. Efektivní distribuce spočívá ve třech skutečnostech– obsahu (výsledek analýzy nebo nové relevantní informace), formě (způsobem srozumitelným konkrétnímu uživateli) a aktuálnosti.⁴⁴

⁴²BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

⁴³BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

⁴⁴Competitive Intelligence a Portál CI | Inflow. *Inflow | magazín nejen pro knihovníky* [online]. Copyright © 2007 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/competitive-intelligence-portal-ci>

2.3 Vybrané přístupy a metody analýzy v Competitive Intelligence

Competitive Intelligence je systémová aplikační disciplína, což znamená, že jde o metodologii složenou z různých metod a jde o metodický komplex. Metod, které se dají použít je velké množství. Nejdůležitější je provedení příslušných analýz, protože provedená analýza je předpokladem pro vytvoření další strategie.

Mezi základní metodické prvky Competitive Intelligence patří: Pracovní plán CI, týmová práce, funkční, nákladová a parametrická analýza, více kritériální hodnocení, techniky tvořivého řešení problému, metody analytických rozborů, tvorba komplexního řešení. Mezi metody používané v praxi Competitive Intelligence patří: myšlenková mapa, analýza možného vývoje odvětví, analýza možného vývoje trhu, analýza událostí, patentová analýza, textová a obsahová analýza, analýza konkurenčních hypotéz, analýza konkurenta.⁴⁵

2.3.1 Myšlenková mapa

Jedná se o metodu, která pomáhá zaznamenat naše jednotlivé myšlenky, které nám vyvstanou při řešení nějakého problému. Myšlenky si zaznamenáváme, tak jak nás napadají a postupně pak provádíme kritické hodnocení jednotlivých nápadů. Nereálné vyřadíme a reálné potom promýšlíme podrobněji. Provedeme analýzu možných vazeb mezi jednotlivými nápady a návrhy na rozvoj dalších řešení. Naše myšlenky jsou znázorněny graficky a pomohou nám vytvořit strukturu řešeného problému.

2.3.2 Analýza možného vývoje odvětví

Pro firmu je důležité, aby se orientovala v odvětví, do kterého patří nebo do něho nějakým způsobem zasahuje. Na základě znalostí o odvětví si může vedení firmy správně zvolit svoji konkurenční strategii. Stanovení konkurenční strategie je ovlivněno

⁴⁵BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

mnoha faktory, které jsou již známy a pojmenovány. Každý z těchto faktorů by měl být předmětem samostatné analýzy a konkurenční strategie podniku by měla uvádět vztah podniku k jeho prostředí a k jeho schopnostem.

Je nutné uvést, že přesná definice odvětví neexistuje a nelze použít žádný způsob přesného vymezení. Rozsah a obsah zkoumání si musí určit každý, kdo rozhoduje o rozsahu řešení. Většinou se jedná o vrcholové vedení firmy a odborné pracovníky CI, protože se jedná o velmi náročnou práci, která vyžaduje dostatek odbornosti a zkušeností.

Při tvorbě a výběru vhodné konkurenční strategie musíme počítat se stále se měnící situací v odvětví. Budoucí stav odvětví je možné modelovat pomocí tzv. „modelových scénářů“. Při tvorbě těchto scénářů se identifikují v první řadě nejistoty a pak se pečlivě zkoumá každá základní složka odvětvové struktury a určí se, do jaké kategorie patří. V oblasti položek nejistých je vhodné rozdělení ještě na závislé jistoty a nezávislé jistoty. Nezávislé jistoty vytvářejí základní východiska pro zpracování scénářů.

Po zpracování scénářů je nutné odhadnout pravděpodobnost jejich uskutečnění v praxi. Jde o zjištění pravděpodobnosti vývoje příčinných faktorů. Je potřeba vypracovat konkurenční strategie pro tyto scénáře možného budoucího stavu odvětví. Nejlepší je vypracovat takovou strategii, kterou je možné uskutečnit nezávisle na kterémkoliv scénáři.⁴⁶

2.3.3 Analýza vývoje trhu

Problematika odvětví souvisí s problematikou trhů, na které podnik vstupuje. V současné době je produkce vystavena mezinárodní konkurenci, která přináší jak pozitivní, tak negativní efekty. Mezi pozitivní efekty patří úspory z rozsahu, komparativní výhody a přesun technologií. Mezi negativní efekty patří přelévání hospodářských cyklů mezi zeměmi, inflace, závislost malých ekonomik na obchodních

⁴⁶BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

partnerech, růst vlivu monopolů. Dnes je běžné, že výrobce zakládá celé podniky v jiných zemích s nízkými náklady, jedná se hlavně o levnou pracovní sílu.

Při analýze trhu musíme brát v potaz tyto vlivy: nové firmy, dodavatele, zákazníky, konkurenty a substitute.

Informace o nových firmách, dodavatelích, konkurenčních firmách i možných substitutech by měl být sledován v podnikovém systému. Zákazníci by měli být sledováni marketingovými činnostmi, například průzkumem trhu.⁴⁷

2.3.4 Analýza událostí

Tato metoda zobrazuje události, u kterých je buď známo, že souvisí s analyzovaným objektem, nebo to předpokládáme. Podstatou analýzy je, že na časovou osu chronologicky zařazujeme jednotlivé události. Analýza se skládá z následujících kroků: vypracování seznamu událostí relevantních ke zkoumanému subjektu, doplnění každé události o časový údaj a charakteristiku, provedení chronologického seřazení událostí na časové ose, analýza událostí a stanovení možných trendů.

Tato metoda má mnoho modifikací, jedná se například:

- Analýza roku událostí – jedná se o tabulku, která obsahuje chronologicky seřazené relevantní události zjištěné u zkoumaného subjektu ve vazbě na zdroj informací.
- Matice událostí – rozšířená metoda analýzy toku událostí na celé odvětví, případně na konkurenty. Úkolem je zjistit případné vazby mezi jednotlivými konkurenty a relevantními událostmi.
- Analýzy událostí a příčin – tato metoda analyzuje relevantní události z hlediska času a možných vazeb na ostatní objekty a zároveň analyzuje podmínky a příčiny, které vedly ke vzniku těchto událostí, nebo znemožnily realizaci jiných událostí.

⁴⁷BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

- Historicko – grafická analýza – tato metoda je zaměřena pouze na důležitá strategická rozhodnutí zkoumaného objektu v minulosti. Cílem je získat přehled o vývoji strategií a o úrovni strategického myšlení vedení analyzovaného podniku.⁴⁸

2.3.5 Patentová analýza

Tato analýza vychází z předpokladu, že v oblasti rozvoje vědy a techniky je možné sestavit prognózu budoucího vývoje v daném odvětví na základě analýzy patentů a vynálezů. Podle počtu patentů a růstu jejich počtu nebo stagnace lze předpokládat další rozvoj daného oboru, perspektivu oboru, slábnutí oboru a neperspektivitu oboru.

Podle počtu patentů vlastněných jednou firmou je možné určit vývojový potenciál, využitelný k významným inovacím na příslušném trhu. Patentové analýzy mají za cíl zjistit úroveň a rozsah právní ochrany tohoto prostoru. Shromážděním patentů největších konkurentů se vyhneme možnému budoucímu patentovému sporu.⁴⁹

2.3.6 Textová a obsahová analýza

Tato metoda slouží k získávání poznatků ze zkoumaného dokumentu.

- Obsahová analýza je metoda zaměřená na zjištění, pozorování a vyhodnocení konkrétních prvků a vztahy mezi nimi. Tato analýza se v praxi používá na srovnání několika textových dokumentů, například pro zkoumání autorství daného dokumentu.

⁴⁸BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

⁴⁹BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.

- Textová analýza se používá nejčastěji. Podle určitých kritérií se analyzuje text celého dokumentu podle struktury dané základními otázkami římského práva: KDO, CO, KDY, KDE, JAK, ČÍM a PROČ, doplněné otázkou: Qui bono? Těmito otázkami se zkoumá autor textu, téma zprávy, druh textu, termín zprávy a termín jejího zveřejnění, kde byla zpráva získána, zkoumáme objektivitu zprávy, její přesnost, v jaké podobě byla vydána, důvody, které vedly ke vzniku a ke zveřejnění zkoumané zprávy.⁵⁰

2.3.7 Metoda analýzy konkurenčních hypotéz

Jedná se o často užívanou metodu zpravodajské analýzy, která byla vynalezena v CIA v 70. letech minulého století. Metoda obsahuje osmi krokový postup založený na metodách užívaných ve vědecké analýze. Metoda je vhodná pro řešení sporných otázek, a to za pomoci několika alternativních možností, při zdůraznění důkazů, které máme a hledá důkazy pro vyvrácení hypotéz. Analýza se skládá z jednotlivých kroků:

- 1) *Určí se možné hypotézy, které je třeba posoudit.*
- 2) *Sestaví se seznam významných důkazů a argumentů pro a proti každé hypotéze.*
- 3) *Připraví se matice s hypotézami, uvedenými nahoře a důkazy po straně směrem dolů. Uvede se, které položky jsou nejužitečnější při posuzování relativní věrohodnosti hypotéz.*
- 4) *Vyčistí se matrice, znovu se posoudí hypotézy a vymažou se důkazy a argumenty, které nemají diagnostickou hodnotu.*
- 5) *Sestaví se předběžné závěry, týkající se relevantní pravděpodobnosti každé hypotézy. Pokračujeme tak, že se pokusíme vyvracet hypotézy spíše, než je prokazovat.*
- 6) *Analyzujeme, jak je citlivý náš závěr pro některé kritické důkazy. Posoudíme dopady analýzy, pokud by byly důkazy chybné, zavádějící nebo by je bylo možné interpretovat odlišně.*
- 7) *Podáme zprávu o závěrech. Projednáme pravděpodobnost všech hypotéz, nejen té nejpravděpodobnější.*

⁵⁰BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

- 8) *Stanovíme milníky pro následné sledování, které mohou odhalit události, nabírající jiný směr než se očekávalo.*

*Je možné použít při vytváření podkladů pro určitá strategická rozhodování vedení podniku, neboť se jedná o jednoduchou metodu.*⁵¹

2.3.8 Analýza konkurence

V současné době globalizace ekonomiky je nutná identifikace konkurenta. Z vývoje odvětví vyplývá, jaké perspektivy může podnik očekávat a jaké konkurenční střety mohou nastat. Proto je nutné stanovit si svou „oblast zájmu“ na trhu, tedy na jakého zákazníka se podnik bude orientovat a tím si také stanovíme hranice trhu. Z toho pak vyplyne identifikace možných i reálných konkurentů.

Helena Sedláčková ve své knize *Strategická analýzy* uvádí, že každý podnik zaujímá na trhu určitou konkurenční pozici, která vyplývá z jeho vztahu ke konkurentům, zákazníkům a ostatním účastníkům trhu. Jedním z nezbytných východisek pro určení konkurenční pozice je proto nutná podrobná analýza konkurence, která navazuje na analýzu konkurenčních sil. Analýza konkurence se zaměřuje na identifikaci klíčových konkurentů, odhalení jejich konkurenční strategie, strategických cílů, specifických předpokladů, vyhodnocení výhod a nevýhod konkurenčních výrobků a příčin tohoto stavu. Je také nutné zabývat se jejich nákladovým postavením. Na základě těchto poznatků je možné předpovědět potencionální reakci konkurentů, což zase ovlivňuje formulaci naší vlastní strategie.⁵²(s

Protože většina autorů, kteří se zabývají analýzou konkurence, vychází z díla Michaela E. Portera, popíšu analýzu konkurence podle tohoto autora.

⁵¹BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava:

KeyPublishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9. S.182

⁵²SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

2.3.9 Analýza konkurentů podle Portera

Pokud chceme správně hodnotit konkurenci podniku a odhalit včas záměry konkurence, je třeba v první řadě provést analýzu odvětví a analýzu konkurence, nalézt konkurenční výhodu, a to jak naši, tak i konkurenční výhodu našich konkurentů v odvětví, zjistit hodnotový řetězec náš i hodnotový řetězec konkurence, zjistit všechny dostupné informace o konkurenci a nalézt vhodnou strategii k dalšímu postupu proti konkurenci.

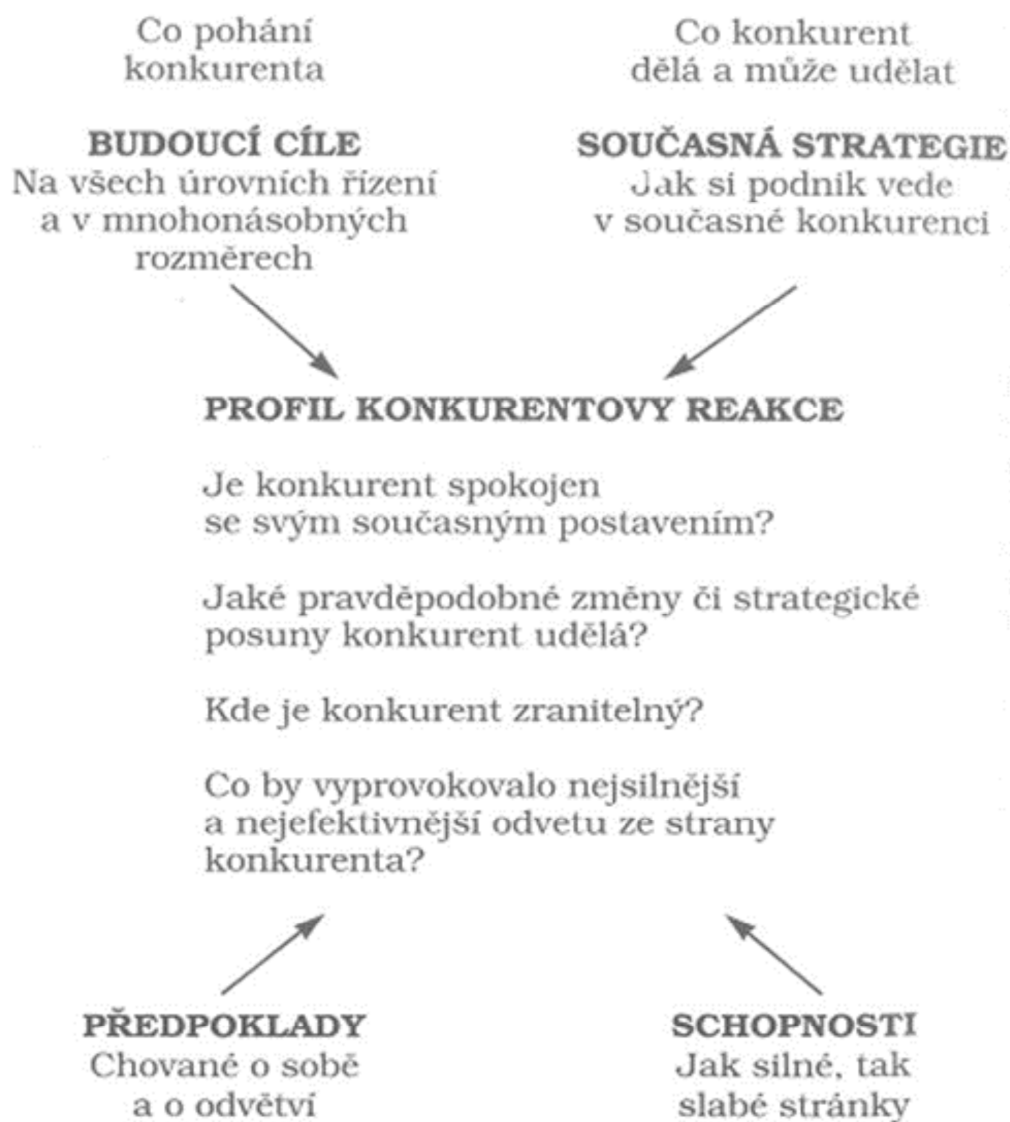
Podle PORTERA konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. Z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. Cílem této analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, které může každý konkurent učinit, možné odpovědi každého konkurenta na pravděpodobné strategické posuny iniciované ostatními firmami a možné reakce každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v okolním prostředí, které se mohou objevit. Propracovaná analýza konkurentů je nezbytná máme-li si odpovědět na otázky, kterým směrem se máme v odvětví vydat, kterým oblastem se máme vyhnout, co znamená určitý konkurentův strategický počín.

Potřeba propracované analýzy konkurentů je jasná při formulování strategie, ale v praxi dochází k tomu, že tato analýza není dostatečně jasná nebo vyčerpávající. Důvodem mohou být nebezpečné myšlenky, že konkurenty nelze systematicky analyzovat, nebo naopak, že víme o konkurenci všechno. Ani jeden z těchto předpokladů není ve skutečnosti správný. Další potíží je, že hloubková analýza vyžaduje množství údajů a získání jejich části může být obtížné. Mnohé společnosti neshromažďují informace o svých konkurentech systematicky, ale jednají na základě běžných dojmů, domněnek a intuicí, vyplývajících z dílčích informací o konkurenci.⁵³ (PORTER, Konkurenční strategie)

⁵³PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

Komponenty analýzy podle Portera

Obrázek č. 1



Obr. č. 2, zdroj PORTER⁵⁴

⁵⁴PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

Před zahájením analýzy konkurenta je důležité rozhodnout, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Nejedná se jen o stávající konkurenty, ale i o budoucí konkurenty, kteří by se mohli vstoupit do našeho oboru. Potencionální konkurenti jsou firmy, které by vstupem do našeho oboru rozšířily svou dosavadní činnost nebo firmy, pro které je konkurence v daném odvětví dotažením podnikové strategie. Mohou to být také kandidáti na fúze nebo akvizice, buď mezi stávajícími konkurenty, nebo zájemci mimo obor.⁵⁵

Budoucí cíle

První komponent analýzy konkurenta, zkoumání jeho záměrů, je velmi důležitý. Znalost záměrů konkurentů umožní předvídat, zda jsou naši konkurenti spokojeni se svým současným postavením a s finančními výsledky nebo ne, a zda je z tohoto důvodu pravděpodobná změna strategie a rozhodnosti daného konkurenta. Jedná se o reakce na vnější podněty (např. hospodářský cyklus recese) případně na kroky jiných firem, čímž může být třeba zvýšení podílu jiné firmy na trhu. Jiná může být reakce firmy, pro kterou je důležitý stabilní růst prodeje než firmy, kterou nejvíce zajímá zachování míry výnosů z investovaného kapitálu.⁵⁶

Záměry konkurenta je možné odhadnout z jeho organizační struktury, zda má samostatné oddělení pro výzkum a vývoj.

Dalšími možnostmi je analýza oborů podnikání konkurenta, tj. které obory jsou tradičními zdroji stability, které obory považuje konkurent za nejslibnější pro svou pozici na trhu, které obory mají rozhodující vliv na celkový výkon konkurenta.

⁵⁵PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

⁵⁶PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

Jedním z možných přístupů k formulování strategie je hledat takovou pozici na trhu, kde by firma mohla realizovat své záměry, aniž by ohrozila své konkurenty. Může existovat prostor, kde se každý cítí relativně spokojeně.⁵⁷

Předpoklady

Jedním z důležitých ukazatelů konkurentových záměrů a předpokladů, pokud jde o podnikání, je jeho minulost v tomto směru. Zde je možné položit následující otázky:

1. jak si konkurent v současnosti vede ve finanční oblasti a v podílu na trhu ve srovnání s nedávnou minulostí?
2. jaká je konkurentova celková historie na trhu s odstupem času.? Kde se mu nedařilo?
3. Ve kterých oblastech se konkurentovi dařilo?
4. Jak konkurent reagoval na konkrétní události v odvětví?

Současná strategie

Třetí částí analýzy je zjištění o současné strategii každého konkurenta zvláště pak z hlediska provázanosti jednotlivých činností.

Schopnosti

Realistické zhodnocení schopnosti každého konkurenta je posledním krokem při jeho analyzování. Konkurentovy cíle, předpoklady a současná strategie budou ovlivňovat pravděpodobnost, načasování, povahu a intenzitu jeho reakcí.⁵⁸

Odvětví, ve kterém podniká naše firma je podle **PORTERA** tzv. roztržštěným odvětvím. Je to prostředí, ve kterém soutěží mnoho firem, žádná firma nemá významný podíl na trhu a nemůže silně ovlivnit výsledky odvětví. Působí zde velký počet malých firem, je zde absence vůdců trhu, kteří by měli moc vytvářet odvětví.

⁵⁷PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

⁵⁸PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

Důvody roztržštěnosti odvětví podle Portera

Odvětví jsou podle Portera roztržštěna z různých důvodů. Některá jsou roztržštěna z historických důvodů, a to kvůli zdrojům nebo schopnostem firem a není v nich žádný ekonomický základ pro roztržštěnost. Ale v mnoha odvětvích jsou to důvody ekonomické. Mezi ekonomické důvody patří:

- Celkově nízké překážky vstupu.
- Absence úspor z rozsahu.
- Vysoké dopravní náklady
- Vysoké náklady na udržování zásob.
- Potřeba nízkých režijních nákladů.
- Rozmanitý sortiment.
- Vysoký podíl tvořivosti.
- Rozmanité potřeby trhu.
- Vysoká diferenciacce produktů.
- Místní regulační opatření.⁵⁹

Vypořádání se z roztržštěností

Podle Portera je v mnoha případech roztržštěnost odvětví skutečně důsledkem základní ekonomické stránky odvětví, která nemůže být překonána. Roztržštěná odvětví jsou charakterizována nejen mnoha konkurenty, ale také slabou vyjednávací pozicí při jednání s dodavateli a odběrateli. V takovém prostředí má strategická orientace zvláště důležitý význam. Výzvou pro strategii je vypořádat se s fragmentací tím, že se staneme jednou z nejúspěšnějších firem, i když schopnou sklídit pouze skromný podíl na trhu.

Protože každé odvětví je zcela jiné, neexistuje žádná všeobecná metoda, jak konkurovat v roztržštěném odvětví. Ale je zde množství alternativ pro vypořádání se s roztržštěnou strukturou, které by měly být zváženy. Jsou to specifické postupy pro sledování cíle nízkých nákladů, odlišení se (diferenciacce) nebo zaměření všeobecných strategií

⁵⁹PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

(soustředění pozornosti), ve zvláštním prostředí roztržitého odvětví. Soustředění pozornosti může mít několik podob, v našem odvětví se jedná o specializaci podle typu nebo druhu produktu, zvýšená přidaná hodnota, zaměření na geografickou oblast.

Zvýšená přidaná hodnota

Vzhledem k tomu, že roztržité odvětví produkuje výrobky a služby, které jsou si podobné, může být efektivní strategií zvýšení podnikem přidané hodnoty, a to tak, že bude poskytovat více služeb spojených s odbytem. Zde patří třeba servis přímo u zákazníka.

Specializace podle typu nebo druhu produktu

Protože roztržitost odvětví je důsledkem přítomností mnoha různých druhů produktů v sortimentu, může být efektivní strategií pro dosažení nadprůměrných výsledků specializace na pevně vymezenou skupinu produktů. Tento přístup může získat určitou moc při jednání s dodavateli díky tomu, že firma dosáhne významného objemu jejich produktů. Specializace může také umožnit zlepšení diferenciací produktu pro zákazníka, a to v důsledku vnímané odbornosti v určité oblasti.

Zaměření se na geografickou oblast

Z ekonomického hlediska může být výhodné pokrýt určitou geografickou oblast prostřednictvím odbytové aktivity. Tato politika může zhrubit využití odbytových pracovníků, zajistit efektivnější reklamu, umožnit jediné distribuční centrum atd.⁶⁰

Pro postup při formulování konkurenční strategie v roztržitých odvětvích navrhuje PORTER pět kroků.

První krok Jaká je struktura odvětví a postavení konkurentů

Druhý krok Proč je odvětví roztržité?

⁶⁰PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.

Třetí krok Může být roztříštěnost překonána? Jak?

Čtvrtý krok Je překonání roztříštěnosti ziskové? Jak by měla být firma situována, aby ho využila?

*Pátý krok Jestliže je roztříštěnost nevyhnutelná, jaká je nejlepší alternativa pro vyrovnání se s ní?*⁶¹

Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda

Podle Portera nemůžeme konkurenční výhodu pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Zdrojem konkurenční výhody je spousta samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispívat k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základu pro diferenciaci.

Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe navzájem působí. Základním nástrojem pro zkoumání je **hodnotový řetězec**.

Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné prozkoumat chování nákladů a poznat zdroje diferenciacie. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti. Hodnotový řetězec je zasazen do činností, které se označují jako hodnotový systém. Jedná se o hodnotový řetězec dodavatelů, hodnotový řetězec distributorů a hodnotový řetězec kupujících.

Rozhodující pro diferenciaci je postavení podniku a jeho výrobku v řetězci kupujících.⁶²

⁶¹PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. :il., schémata. ISBN 80-85605-11-2 s.2016-2017

⁶²PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.

2.3.10 Hodnotový řetězec podniku

Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, dodávat (prodávat na trhu) a podporovat jeho výrobek. Skládá se z hodnototvorných činností a marže. Hodnota je tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje. Hodnota se mění celkovým příjmem, který je obrazem ceny, které podnik docílí a počtem jednotek, které podnik dokáže prodat. K analýze konkurenčního postavení se musí používat hodnota, a ne náklady.

Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a skládá se z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvornou činností jsou činnosti, jimiž produkt vytváří výrobek, který má určitou hodnotu pro kupce. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a náklady na pořízení hodnototvorné činnosti. Hodnototvorné činnosti se dělí na primární a podpůrné. Primární hodnototvorné činnosti jsou použity k vlastní fyzické tvorbě výrobku, při jeho prodeji a servisu. Podpůrné činnosti slouží k podpoře činností primárních i sobě navzájem.

Primární činnosti:

- a) řízení vstupních operací, tj. přijímání, skladování a rozdělování vstupů pro výrobek
- b) výroba a provoz – realizují zhodnocení vstupů do požadované podoby výrobku
- c) řízení výstupních operací – zajištění odvozu, skladování a dopravu výrobků zákazníkům
- d) marketing a odbyt – mají za cíl prodej výrobku
- e) servisní služby – poskytují služby, které udržují hodnotu výrobku

Podpůrné činnosti:

- a) obstaravatelská činnost – zajištění nákupu vstupů, jednání s dodavateli
- b) technický rozvoj – činnosti zkvalitňující výrobek nebo výrobní postup
- c) řízení pracovních sil – výběr, školení, odměňování pracovníků, protože lidský faktor má značný vliv na zajištění konkurenční výhody firmy

- d) infrastruktura podniku – činnosti vykonávané vedením firmy (ředitelstvím) útvary plánování, financemi, právními odděleními

Obojí činnosti lze rozlišit na typy činností:

- a) přímé – přímo se účastní tvorby hodnoty výrobku
- b) nepřímé – zajišťují hladký průběh jiným činnostem
- c) zabezpečení kvality – zabezpečují kvalitu ostatních činností⁶³

Pro informační zabezpečení potřebných údajů využitelných v analýze konkurence přistoupíme nejprve k identifikaci vazeb v naší firmě a podle toho pak můžeme analyzovat konkurenci. Jedná se o identifikaci:

- a) vazby uvnitř hodnotového řetězce
- b) vertikální vazby
- c) hodnotového řetězce kupujícího
- d) konkurenčního rozsahu
- e) organizační struktury

Ad a) Vazby uvnitř hodnotového řetězce

Vazby uvnitř hodnotového řetězce jsou vazby mezi hodnototvornými činnostmi, stejná funkce může být zajišťována více způsoby, náklady nebo výkon na zajištění přímých činností se zlepší vyšším úsilím v nepřímých činnostech, činnosti realizované uvnitř firmy snižují potřebu předvádět nový výrobek nebo mu poskytovat servis v terénu, jedná se o zabezpečování kvality.

Ad b) Vertikální vazby

⁶³BARTES, *Strategie konkurenčních střetů* [přednáška], Brno, VUT, 16.02.2018

Vazby mezi hodnotovým řetězcem naší firmy a řetězci dodavatelů a odběratelů – způsoby dodavatelské nebo distribuční činnosti vazby mohou umožnit firmě dosažení vyšší konkurenční výhody,

Ad c) Hodnotový řetězec kupujícího

Výrobek či služba je vstupem do hodnotového řetězce kupujícího, tj. firma vytváří svým působením na řetězec hodnotu pro kupujícího.

Ad d) Konkurenční rozsah

Konkurenční rozsah vytváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce a má čtyři dimenze rozsahu:

- segmentový (různé typy výrobků)
- vertikální (do jaké míry koná určité činnosti podnik sám, než aby je zadal nezávislé firmě)
- geografický (okruh oblastí zemí či skupin zemí, v nichž podnik konkuruje na základě strategie)
- odvětvový (okruh příbuzných odvětví, v nichž podnik konkuruje na základě strategie)
- koalice a rozsah (podnik může usilovat o výhody z širšího rozsahu sám o sobě (uvnitř), nebo vstupovat do koalicí s nezávislými firmami, aby dosáhl nějakých výhod. Koalice jsou cesta, jak rozšíříme rozsah, aniž bychom při tom museli rozšířit podnik)

Ad e) Organizační struktury

Konkurenční výhodu je nutno vytvořit, proto je nutné to „zorganizovat“.⁶⁴

⁶⁴BARTES, *Strategie konkurenčních střetů* [přednáška], Brno, VUT, 16.02.2018

2.3.11 Hodnotový řetězec a struktura odvětví

Struktura odvětví utváří hodnotový řetězec podniku, ale odráží také všechny hodnotové řetězce konkurentů. Struktura rozhoduje o dohadovacích vztazích s kupujícími a dodavateli. Struktura odvětví ovlivní požadavky zákazníka, dále existují či neexistují překážky vstupu do nových konkrétních odvětví. Soubor konkurenčních hodnotových řetězců je pak základem pro mnoho podstatných složek struktury odvětví. Patří sem například úspory z velkovýroby a zákonem chráněné (patentované) znalosti použitelné v hodnotových řetězcích konkurentů. Mnoho základních složek struktury odvětví lze rozpoznat a určit tím, že v daném odvětví analyzujeme hodnotové řetězce konkurentů.⁶⁵

2.3.12 Strukturální analýza odvětví

Základním faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s danými pravidly a pokusit se je změnit ve prospěch podniku. Ve většině odvětví, která vyrábí výrobky nebo poskytuje služby jsou pravidla konkurence vyjádřena pěti konkurenčními faktory: vstup nových konkurentů (potencionální noví konkurenti), hrozba nových výrobků nebo služeb (nové výrobky), které nahradí dosavadní, dohadovací schopnosti kupujících (kupujících), dohadovací schopnosti dodavatelů (dodavatelé) a soupeření mezi existujícími konkurenty (konkurenti v odvětví). Společné působení těchto pěti konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví dosahovat zisku a o míře velikosti zisku, tedy o výnosnosti odvětví.

Síla působení každého z pěti konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, tj. základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. Pro každý podnik je důležité pochopení a poznání těchto faktorů lépe než jejich konkurenti. Svou strategií

⁶⁵PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.

mohou podniky těchto pět faktorů ovlivnit. Podstatná je také skutečnost, že v každém odvětví nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je totiž jedinečné a má svou strukturu a je na každém podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující.⁶⁶

2.3.13 Konkurenční strategie

Pro určení konkurenční strategie je relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví není velká. Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I přes množství silných i slabých stránek podniku může tento podnik ve srovnání s jeho konkurenty mít dva základní typy konkurenční výhody, a to nízké náklady nebo diferenciaci. Význam každé jednotlivé silné nebo slabé stránky podniku je funkcí jejího dopadu na poměrné náklady nebo diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci pak pramení ze struktury odvětví. Uvedené výhody jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s dynamickými faktory lépe než jeho soupeři. Další strategií je soustředění pozornosti na nízké náklady nebo soustředění pozornosti na diferenciaci. Každá z těchto strategií znamená odlišnou cestu ke konkurenční výhodě a zároveň spojuje volbu typu hledané konkurenční výhody a rozsahem cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledají konkurenční výhodu v celé šíři odvětví. Specifická strategie soustředění na nízké náklady nebo na diferenciaci se soustřeďují na některý úzký segment. Specifická opatření potřebná k realizaci jednotlivých strategií se různí podle odvětví, stejně jako se různí vhodné strategie v daném odvětví. Výběr a realizace generické strategie nejsou jednoduché, ale představují logické cesty k prozkoumání konkurenční výhody v daném odvětví. Je

⁶⁶PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.

na podniku, aby provedl výběr strategie vedoucí ke konkurenční výhodě, a musí si vybrat typ konkurenční výhody.⁶⁷(Porter žlutý str. 28-30)

Výhoda nízkých nákladů

Výhoda nízkých nákladů je jednou ze dvou druhů konkurenční výhody, kterou může podnik mít a držet. Charakter nákladů podniku a jeho postavení v nákladech pramení z hodnotových činností, které podnik koná při konkurenci v určitém odvětví. Rozbor nákladů proto zkoumá náklady uvnitř činností, nikoliv náklady podniku jako celku. Každá hodnototvorná činnost má svou vlastní strukturu nákladů.

Výhodu nízkých nákladů získá podnik tehdy, když dosáhne nižších souhrnných nákladů na výkon daných hodnototvorných činností než jeho konkurenti. Tytéž zásady platí pro přibližné určení výše nákladů potencionálních konkurentů. Strategická hodnota výhody nízkých nákladů závisí na její udržitelnosti. Nesmí být zmařena nutností účtovat nižší cenu než konkurenti.

Získání výhody nízkých nákladů

Tuto výhodu může podnik získat dvěma způsoby:

- a) získat pod svou kontrolu hnací síly nákladů hodnototvorných činností, které představují významný podíl celkových nákladů
- b) zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce. Podnik může zavést odlišný a účinnější způsob, jak navrhovat, vyrábět nebo uvádět na trh a prodávat daný výrobek

Tyto dva zdroje výhody nízkých nákladů se vzájemně nevylučují. Snížení nákladů může nebo nemusí narušit diferenciaci. Podnik by měl usilovat o snižování nákladů v činnostech, které diferenciaci neovlivňují. Mezi tyto činnosti může patřit integrace, tj. rozhodnutí, co bude podnik vyrábět sám nebo bude nakupovat. Další

⁶⁷PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.

možností je celková přestavba hodnotového řetězce, tj. přesunutí geografické polohy výrobních zařízení vzhledem k dodavatelům a zákazníkům.⁶⁸

Diferenciace

Podnik se od svých konkurentů odlišuje, když může být jedinečný v něčem, co je pro zákazníky cenné a výhodné. Diferenciace vyrůstá z hodnotového řetězce daného podniku, zdrojem jedinečnosti je jakákoliv hodnototvorná činnost. Může to být výběr surovin nebo materiálů pro výrobu, technologický rozvoj, vzhled výrobku, soulad s požadovanými parametry a spolehlivost. Může to být rychlost dodání, šíře činností – konkurenční rozsah, servis, poskytování služby.

Diferenciace musí mít hodnotu pro kupujícího. Jedná se o hodnoty, které upřednostňují výrobky podniku při vyšší ceně, nebo hodnoty, které upřednostňují výrobky podniku při stejné ceně. Diferenciace podnik docílí tím, že:

- sníží náklady kupujícího
- zvýší výkonnost kupujícího

Zvýšení výkonnosti znamená mimo jiné zvýšení úrovně uspokojení kupujících nebo jejich potřeb. Mezi zvýšení výkonnosti můžeme zařadit přizpůsobení výrobku podle přání zákazníků, a to je právě případ našeho podniku, protože většina produkce našeho podniku je vyráběna na zakázku, podle specifických přání zákazníků.

Nákupní kritéria

Rozhodující jsou také nákupní kritéria kupujícího. Patří mezi ně kritéria užitečnosti a signální kritéria.

⁶⁸PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.

Kritéria užítkovosti

Nákupní kritéria, která mají původ v tom, jak dodavatel ovlivňuje skutečnou hodnotu vytvořenou pro kupujícího tak že snižuje jeho náklady nebo zvyšuje jeho výkonnost. Patří sem kvalita výroku, zvláštní vlastnosti výrobku, lhůta dodání, technické parametry.

Signální kritéria

Nákupní kritéria, která mají původ v signálech hodnoty, která kupující využívá, aby posoudil, jaká je vlastně hodnota, kterou pro něj dodavatel vytváří. Mezi signální kritéria může patřit reklama a inzerce, přitažlivost zařízení a dobrá pověst podniku, délka doby podnikání, seznam zákazníků, podíl na trhu. Signální kritéria jsou důležitá v případě, že výrobek je vyráběn podle specializací kupujícího, a proto jsou dřívější zkušenosti jiných zákazníků jen neúplným náznakem budoucí hodnoty výrobku. Dobrá pověst podniku může pro některé kupující znamenat, že většina jeho kritérií bude splněna.⁶⁹

2.4 Využití Competitive Intelligence v malých firmách

2.4.1 Problémy se zavedením Competitive Intelligence

Competitive Intelligence byla a je většinou využívána velkými firmami. Mají dostatek finančních zdrojů a mohou si dovolit proškolený personál a je pro ně důležitá každá konkurenční výhoda v podobě podpory při rozhodování. V České republice je podnikání doménou malých a středních firem. Jednou z překážek zavedení Competitive Intelligence v malých firmách je hlavně neznalost její činnosti a jejího přínosu pro firmu. Vedení malé firmy se s tímto pojmem ani nedostane do styku a těžko si dokáže představit přínos pro firmu. Pokud se s ním setká, tak ho může odradit na

⁶⁹PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.

první pohled složitý systém, tak jak je prezentovaný pro velké společnosti. Snad z tohoto důvodu není součástí organizačních struktur středních a malých podniků.

Další překážkou zavedení jsou lidské zdroje, protože malé firmy mají většinou jen několik desítek zaměstnanců. Vzhledem k počtu zaměstnanců a k minimalizaci nákladů není možné v malé firmě zavést útvar CI a v případě zavedení CI bude tato činnost spojena s jinou funkcí. Nejběžněji s funkcí blízkou marketingu nebo obchodu. Důležitý také bude výběr konkrétní osoby, která bude za činnost zodpovědná, protože efektivita CI záviset právě na osobě, která ji vykonává. Daný zaměstnanec by měl být schopen vyhledávat informace z různých zdrojů, ale také je umět třídit, analyzovat, rozhodnout o jejich důležitosti, shrnout podstatné informace a prezentovat výsledek své práce.⁷⁰

U malých firem je kromě problému s lidskými zdroji i problém finančních zdrojů, kterých malé firmy většinou nemají nazbyt. Jedná se o finance potřebné k zakoupení softwaru nebo placených přístupů do informačních databází. V dnešní době je ale část nástrojů dostupná bezplatně, jedná se o on-line aplikace. V případě malé firmy se ale obejdeme bez softwarového vybavení i placených přístupů. Na internetu je moře informací, stačí se je naučit vylovit a použít.⁷¹

⁷⁰ UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy>

⁷¹ UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy>

2.4.2 Přínosy zavedení Competitive Intelligence

Malá firma má se zavedení CI stejné výhody jako velká firma. Její rozhodnutí se mohou opírat o informace, které mohou být pro úspěch firmy rozhodující. Oproti velkým společnostem má malá firma výhodu, že může reagovat rychleji, neboť informace se v ní šíří rychleji než ve velké společnosti. Rychlá reakce je jednou z hlavních konkurenčních výhod malých firem, které dokážou pružně reagovat na aktuální dění na trhu, na kroky konkurence nebo na změny v legislativě. Pro malou firmu je proto rozhodující včasná informovanost o nových příležitostech i hrozbách, a to je právě úkol pro CI. Hlavní výhoda CI je ve zprostředkování co nejvíce relevantních informací pro učinění správného rozhodnutí.⁷²

2.4.3 Jaké by mělo být Competitive Intelligence v malé firmě?

CI v malé firmě by mělo splňovat tyto předpoklady:

- *Intuitivní, osoba, která se mu bude věnovat, by měla mít volnou ruku, protože bude klíčovým článkem pro správnou funkci CI v malé firmě. Této osobě je potřeba popsat cíl firmy a hlavní témata k vyhledávání informací, případně navrhnout i vhodné informační zdroje.*
- *Jednoduché, a to hlavně v komunikaci, protože v malé firmě není potřeba vytvářet obsáhlé zprávy.*
- *Levné, protože k získání informací potřebných pro malou firmu můžeme využít nástroje, které jsou zdarma.*
- *Rychlé, konkurenční výhodou malé firmy je flexibilita. Rychlý cyklus CI ve firmě pomůže firmě rychleji reagovat na požadavky nebo změny trhu.*

⁷²UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy>

- *Sdílené, tedy že do získávání informací bude zapojena celá firma s tím, že shromažďování a analýzu informací bude provádět pověřená osoba.*⁷³

2.4.4 Zavedení systému Competitive Intelligence v malé firmě.

Pokud malé firmy vycítí, že zavedení konkurenčního zpravodajství může mít pro firmu nějaký přínos, může je odradit komplikované zavedení takového systému, tak jak je uváděn ve většině odborné literatury. Autoři se většinou věnují velkým firmám, které mají zvláštní útvar CI a jeho zavedení bývá problematické a jedná se o dlouhodobý a náročný proces. V malé firmě to však může být jinak. CI může být zavedeno rychle, bez větších finančních výdajů, bez nutnosti dalšího personálního obsazení a přínos z této činnosti se může projevit bezprostředně po zavedení. Musí být zvolen správný postup a vše se musí pečlivě naplánovat.⁷⁴

První úlohou by mělo být stanovení cílů vedením firmy. Základním cílem je získat co nejvíce relevantních informací na podporu rozhodování. To je však velmi obecné určení, které ještě nehovoří o konkrétních cílech, na které se má CI zaměřit. Cíl je asi možné popsat výčtem informačních oblastí, které jsou pro firmu důležité. Zjednodušeně řečeno si firma musí uvědomit, jaké informace potřebuje. Informační oblasti se liší podle prostředí a odvětví, v jakém firma působí, vzhledem k její strategii a dalším faktorům. Není jednoduché definovat univerzální cíle, které by bylo možné aplikovat na každou firmu. Cíle mohou být dlouhodobé i krátkodobé podle období, po které se v dané oblasti aktivně vyhledávají informace. Dlouhodobé cíle jsou stanoveny již na začátku zavedení CI ve firmě a zahrnují oblasti, které firma určila jako důležité pro podporu rozhodování v dlouhém časovém horizontu. Jedná se o oblasti zaměřené

⁷³UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy>

⁷⁴UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy>

na konkurenci, legislativu, technologie. Mohou se také vztahovat na segment trhu, produkty apod. Po čase je dobré dlouhodobé cíle aktualizovat, případně zpětně posoudit, které informace firma využila a na základě tohoto zjištění optimalizovat témata pro sledování. Krátkodobé cíle se objevují průběžně, například ve spojitosti s určitým projektem, produktem nebo s aktuální situací. CI má v takovém případě úkol zjišťovat relevantní informace, případně monitorovat informace vzhledem k aktuálnímu znění.⁷⁵

Univerzální postup pro zavádění CI do malé firmy neexistuje. Každý podnik má jinou strukturu, jiné metody komunikace, a proto musí každý sám přijít na to, jakým způsobem by mělo CI v jeho firmě správně fungovat, jaké informace má vyhledávat, jakým způsobem s nimi má pracovat a jak má výstupy své činnosti předávat vedení firmy. Měla by fungovat zpětná vazba, která by měla zhodnotit, zda je činnost CI pro firmu přínosem, zda je třeba něco vylepšit nebo změnit.

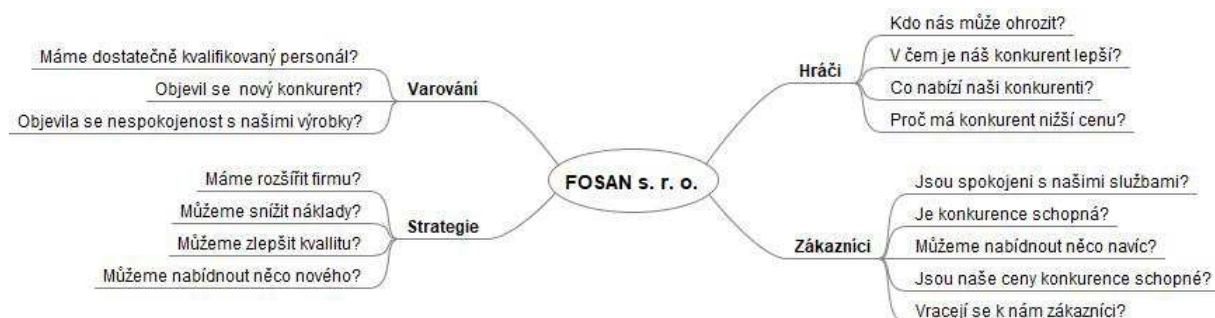
⁷⁵UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (II.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-ii>

3 Návrh řešení

3.1 Návrhy na zavedení CI v naší firmě

Nejdříve bychom měli pověřit někoho, kdo bude tuto činnost provádět či řídit, v našem případě nejlépe obchodní ředitel se kterým budou spolupracovat všichni, kteří se dostanou k informacím o konkurenci. Vzhledem k velikosti firmy nepřichází v úvahu zavádět samostatný útvar CI do firmy a zadávat takovou činnost externí firmě by se také nevyplatilo. Informací o konkurenci bývá dost, ale jejich nalezení zabere spoustu času. Dalším bodem bude položení otázek, na které budeme hledat odpověď a ujasníme si, jaké informace a o kom budeme hledat. Po shromáždění potřebných informací provedeme analýzu dat a jejich vyhodnocení s ředitelem firmy. Navrhují analýzu odvětví, analýzu největšího konkurenta podle Portera, tzv. analýzu čtyř rohů a SWOT analýzu konkurenta, které následně využijeme pro analýzu konkurenčních hypotéz. Analýza konkurenčních hypotéz, která je velmi jednoduchá.

K ujasnění další činnosti si můžeme udělat vizualizaci otázek, na které budeme hledat odpověď. Můžeme k tomu použít schéma KIT.



obr. 3 schéma KIT pro naši společnost, vlastní zpracování

3.2 Hodnotový řetězec, strategie a konkurenční výhodanaší firmy

Než začneme analyzovat konkurenci, musíme provést analýzu vlastní firmy, strategie a nalézt hodnotový řetězec a konkurenční výhodu naší firmy, abychom mohli tyto hodnoty nalézt i u konkurence. Do hodnotového řetězce naší firmy patří zabezpečení kvality uvnitř naší firmy, přímo ve výrobním procesu, vstup do hodnotového řetězce kupujícího, neboť výsledek naší výrobní činnosti vytváří hodnotu pro kupujícího. Silným článkem našeho hodnotového řetězce je konkurenční rozsah, protože nabízíme velký rozsah typů prováděných přestaveb, a to i na zahraničních trzích a ve spolupráci s dalšími firmami.

Konkurenční strategie naší firmy je založena na diferenciaci, protože náklady již nemáme, jak snižovat. Za zdroj diferenciaci podle kritéria užitečnosti považujeme soulad našich výrobků s požadovanými parametry a spolehlivost. Požadované parametry jsou buď dány předpisy – například vybavení sanitek podle vyhlášek ministerstva zdravotnictví, jejich homologace podle vyhlášek ministerstva dopravy. Další parametry mohou vyplývat ze zadání zákazníka. Spolehlivost našich výrobků pak zvýší výkonnost kupujícího, který je upřednostní při stejné nebo i vyšší ceně. Mezi zvýšení výkonnosti můžeme přiřadit přizpůsobení výrobku podle přání zákazníka. Dalším zdrojem diferenciaci jsou signální kritéria – dobrá pověst našeho podniku, která znamená, že kritéria požadovaná zákazníkem budou splněna. K dobré pověsti patří také způsob jednání se zákazníky. Mezi signální kritéria pro zákazníka můžeme zařadit i délku našeho podnikání, protože na trhu působíme již přes dvacet let, seznam zákazníků a reklamu. Seznam našich zákazníků je v podstatě tou nejlepší reklamou. Diferenciaci je konkurenční výhoda naší firmy.

3.3 Analýza odvětví

Protože naše firma působí v odvětví, které je roztříštěné, je zde síla každého z pěti faktorů rozdílná. Vzhledem ke skutečnosti, že zde nejsou překážky vstupu do odvětví, je zde velmi silný faktor vstupu nových konkurentů, a to jak tuzemských, tak i zahraničních. Zvláště pak zahraniční konkurence s velkým kapitálem je faktor, který nelze přehlédnout, protože pro zachycení se na trhu je konkurence se silným kapitálem ochotna na čas snižovat ceny až na hranici výrobních nákladů, což si tuzemský výrobce, který nemá silný kapitál, nemůže dlouhodobě dovolit.

S faktorem neexistence překážek vstupu do odvětví souvisí také faktor kupujících, kteří využívají silné konkurence a využívají tuto skutečnost ve svůj prospěch, a to tlakem na snižování cen, protože si mohou vybrat dodavatele, který nabídne nižší cenu. Například při vypsání výběrového řízení na dodání sanitek rychlé záchranné služby tvořilav některých případech cena dodávky 75 % váhy pro posouzení výběru vhodného dodavatele.

Faktor dodavatelé je méně významný, protože většina výroby v odvětví je na zakázku a každý zákazník má své představy o konečné podobě výrobku a jeho vybavení. Pokud zákazník požaduje určité vybavení od určitého výrobce, pak je zde malá manévrovací schopnost pro výběr dodavatele a ceny výrobku. Jedinou možností je doporučit kupujícímu vybavení, o kterém víme, že je kvalitní a zároveň máme dobré vztahy s dodavatelem a podnik má třeba u tohoto dodavatele množstevní slevu za odebraný objem zboží. Další možností je získat velkou zakázku, při které podnik využije velikost objemu nakupovaného materiálu a může také získat slevu za odebraný objem zboží.

Faktor nové výrobky je v tomto odvětví prakticky nulový, protože zástavby vozidel se dělají na zakázku, na přání zákazníka, nic se nevyrábí do zásoby a například k sanitce neexistuje žádný substitut. Může se zde promítnout nové provedení, vnitřní uspořádání, vylepšení užitných vlastností, které mohou rozhodovat o tom, kterého dodavatele si kupující vybere, ale většinou se bude jednat o spíše zlepšení stávajících výrobků než o nový výrobek.

Konkurenti v odvětví, to je silný faktor, ovlivňující cenu a zároveň také kvalitu výroby a tím i dosažený zisk. Tento faktor podnik značně ovlivňuje, protože mimo stávající

konkurenci je zde možnost vstupu nových konkurentů z důvodu neexistence překážek vstupu do odvětví a možnost vstupu nových silných konkurentů ze zahraničí, na druhou stranu může tento faktor působit na rozvoj spolupráce s podniky v odvětví a konkurence je velmi silným faktorem, který má vliv kvalitu výrobků podniku. Konkurence je tedy hrozba i příležitost v jednom, záleží pouze na podniku, jak se s tímto faktorem vypořádá.

Pokud budeme brát za odvětví přestavby vozidel, zástavby vozidel a výrobu užitkových nástaveb, tak se jedná o velmi perspektivní odvětví, které se stále rozvíjí. V současné době jsou žádány různé úpravy vozidel podle potřeb jednotlivých odběratelů, kteří se nespokojují s nějakým unifikovaným výrobkem, ale mají své představy, jak by mělo vozidlo vypadat, aby splňovalo jejich představy, včetně výběru podvozku vozidla podle užitných vlastností nebo značky. A doba, kdy se takové úpravy dělaly tzv. na koleně je také pryč. Rozvoj odvětví záleží mimo jiné i na celkové ekonomické situaci. Když je konjunktura, ekonomika se rozvíjí, tak se zvyšuje spotřeba a rozvíjí se i odvětví. Pokud je ekonomika v krizi, snižuje se spotřeba a všichni pak šetří a místo pořizování nových vozidel opravují stará. Momentálně platí první varianta a odvětví zažívá rozvoj.

V analyzovaném odvětví je několik z důvodů uváděných Porterem, proč se jedná o roztržštěné odvětví. Patří mezi ně celkově nízké překážky vstupu, protože ke vstupu do tohoto odvětví nejsou zapotřebí rozsáhlé výrobní prostory, složité technologické celky, drahé strojní vybavení a špičkoví odborníci. Zjednodušeně lze říct, že na počátku stačí malé výrobní prostory typu větší garáže, vybavení zámečnické dílny a šikovní lidé. Dalším důvodem je absence úspor z rozsahu, protože se většinou nejedná o výrobu velkých sérií, ale spíše o malý objem výroby, nejvýše tak několik desítek kusů s vysokým přirozeným obsahem práce. Pro úspěch jsou důležité také nízké režijní náklady, a tento fakt vyhovuje malým firmám, kde je vlastník zároveň i manažerem. Většina popisovaných firem má kolem čtyřiceti zaměstnanců a při tom mají odběratele v půlce Evropy. Společnosti, které se v tuzemsku zabývají přestavbami a mají přes sto zaměstnanců, mají také spoustu jiných činností. Malé firmy také rychleji reagují na požadavky zákazníka. Dalším důvodem je silně rozmanitý sortiment, vyžadující přizpůsobení jednotlivým uživatelům. Je zde vysoký podíl komunikace mezi budoucím uživatelem a výrobcem, což je výhodou pro malé firmy, které jsou v tomto směru vstřícnější. V odvětví je také vysoký podíl tvořivosti.

Rozmanité potřeby trhu – potřeby odběratelů jsou různé, každý požaduje zvláštní varianty výrobku. Proto je poptávka po určitých variantách produktu nízká, není zde dostatečný objem, aby podpořil výrobu, distribuci nebo strategii marketingu, která by přinesla výhody velké firmě. Výroba je většinou na zakázku a je tvořena montážními pracemi. Existuje mnoho výrobců a žádný z nich nemá hlavní podíl na trhu.

K dalším důvodům roztržstěnosti je možné přičíst skutečnost, že z velikosti neplynou při jednání s odběrateli žádné výhody. Struktura skupin odběratelů a odvětví dodavatelů je taková, že firma nezískává při jednání s těmito návaznými podniky výhodnější podmínky díky tomu, že je velká. V našem případě se jedná většinou o státní zakázky, kde je třeba se přihlásit do výběrového řízení a velikost firmy v takovém případě většinou nehraje žádnou roli, pokud zrovna nejsou podmínky výběrového řízení „ušíťé“ na míru nějaké firmě. Velká firma může získat výhodu při jednání s dodavateli, pokud vyrábí větší série stejných vozidel, ale pokud jde o kusovou výrobu, tak tato výhoda většinou odpadá. Větší firmy pak musí hledat odbyt na nových trzích, nejlépe mimo Evropu.

3.4 Analýza největšího konkurenta

Konkurent

Obchodní firma:

B. A. U. S. AT SPÓLKA Z OGRANICZONA ODPOWIEDZIALNOŚCIA

Sídlo: Ostaszewo 57 W

PL – 87 – 148Lysomice

Polsko

IČ (REGON):340308341 VAT (NIP):PL8792522527

Datum registrace v obchodním rejstříku (KRAJOWY REGISTER SADOWY): 29. 06. 2007

Předseda představenstva: Franc Jozef Binz

Místopředseda představenstva: Marcin Jaroslaw Kowasz

Člen představenstva: Uwe Baus

Společníci: Monika Anna Rejman Kamińska, podíl 39 %, 19 500, ZL

SILVER CENTURY LTD., podíl 20 %, 10 000 ZL

Franz Josef Baus, podíl 41 %, 20 500 ZL

Základní kapitál 50 000 ZL

Předmět podnikání podle obchodního rejstříku:

výroba karoserií, přívěsů a návěsů, výroba ostatních motorových vozidel mimo motocyklů, výroba světelných zařízení, výroba elektrického a elektronického zařízení silničních vozidel, výroba ostatních částí a příslušenství silničních vozidel mimo motocyklů, údržba a opravy vozidel, mimo motocyklů, údržba a opravy elektrických zařízení.⁷⁶

Zastoupení v ČR:

BAUS – AT CZECH s.r.o.

Vinohradská 89/90

130 00 Praha 3

IČ: 05434149 DIČ:05434149

Jednatel: Tomáš Faul, dat. nar. 1. listopadu 1988

⁷⁶https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna#_48_INSTANCE_j9bTqzHkxEEL_%2525253Dwyszukiwaniepodmiotu%2525253Ft%2525253Alb%2525253Dt%25253D%252526_48_INSTANCE_j9bTqzHkxEEL_%25253Dwyszukiwaniepodmiotu%2525253Ft%2525253Alb%2525253Dt%25253D%2526_48_INSTANCE_j9bTqzHkxEEL_%253Dwyszukiwaniepodmiotu%25253Ft%25253Alb%25253Dt%3D%26_48_INSTANCE_j9bTqzHkxEEL_%3Ddanepodmiotu

Datum vzniku: 29. 09. 2016⁷⁷

3.4.1 Profil společnosti B.A.U.S. AT Spółka z o.o.

Pro zjednodušení budu dále uvádět název společnosti jen BAUS AT nebo konkurent.

Polská společnost, která se zabývá zástavbami vozidel od roku 2007. Předmětem zástaveb jsou vozidla pro hasiče, policii a sanitky kategorie A1, A2, kategorie B, kategorie C a RANDEZ VOUS. Sanitky jsou testovány podle normy EN 1789. Sanitky jsou na podvozcích Mercedes Vito, Volkswagen T6, , Opel Vivaro, Renault Trafic, Fiat Ducato, Peugeot Boxer, Citroen Jumper, Renault Master, Opel Movano a další podle přání zákazníka. V roce 2017 společnost dostavěla novou výrobní halu v Toruni v Polsku a začala zde vyrábět. Má asi 200 zaměstnanců. Předsedou představenstva je Franz Jozef Baus, který byl dříve manažerem v německé společnosti BINZ a spoluzakládal společnost WAS WeitmarscherAmbulanz – undSonderfahrzeugGmbH. Obě tyto společnosti mají stejný výrobní program a patří k úspěšným firmám zabývajících se zástavbami a nástavbami vozidel, hlavně sanitek, vozidel pro hasiče a policii, které dodávají i do mimoevropských zemí.

Společnost má své zastoupení v Německu (BAUS AT GmbH) a ve Velké Británii (BAUS AT UK LTD.,).

Partneři, kteří zprostředkovávají prodej v jiných státech:

Česko a Slovensko – BAUS-AT CZECH s.r.o.,

Švýcarsko – ACT Special Car Centre

Francie – BAUS France,

Spojené arabské emiráty, Abú Zabí – BAUS AT-MENA,

⁷⁷Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=946117&typ=UPLNY>

Finsko – TAMLANS OY AB-SCANDINAVIA,

Austrálie – BELL ENVIRONMENTAL-AUSTRALIA,

Singapur – HWEE JAN (S) Pte Ltd-SINGAPUR.

Společnost pravidelně vystavuje na veletrzích záchranné techniky v Evropě, např. Secours EXPO, Paříž, RETTMobil, Fulda, EMERGENCY SERVICE SHOW, Birmingham a také na Blízkém východě - ARAB HEALTH, Dubai.

Společnost na svých webových stránkách uvádí, že je jedním z předních světových výrobců sanitních vozidel, klade velký důraz na bezpečnost a dodržování předepsaných evropských norem. Její produkce je kvalitní, jedná se o kombinaci německého managementu a zkušených zaměstnanců, což vytváří nepřekonatelný poměr cena-výkon. Společnost vždy úzce spolupracuje se svými zákazníky tak, bylo nalezeno optimální řešení.⁷⁸

Z výše u vedeného je patrné, že konkurent má bohaté zkušenosti v oboru, má zastoupení ve více zemích, a to v Evropě, Asii a Austrálii, účastí na veletrzích o sobě dává vědět a zvyšuje tak možnosti prodeje. Portfolio prováděných zástaveb má velké.

Hodnotový řetězec společnosti BAUS AT spočívá v konkurenčním rozsahu:

Segmentový rozsah – různé druhy výrobků (zástaveb vozidel),

Vertikální rozsah – z velikosti firmy lze soudit, že si většinu činností koná sám,

Geografický rozsah - velký okruh zemí, kde se konkurent prosadil na trhu.

Do hodnotového řetězce společnosti konkurenta je možné přičíst i dobrý marketing.

Konkurenční strategie BAUS AT spočívá ve výhodě nízkých nákladů. Jako větší společnost má možnost získat množstevní slevu u svých dodavatelů. Největší položkou

⁷⁸BAUS AT | Ambulances. BAUS AT | Ambulances [online]. Copyright © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://baus-at.com/>

nákladů je vozidlo, do kterého bude provádět vestavba. V dnešní době prodejci automobilů nemají velkou marži, ale od výrobců a distributorů dostávají bonusy podle počtu prodaných vozidel. V takovém případě je pak rozdíl, zda je za rok nakoupeno dvacet nebo sto vozidel stejné značky od stejného dodavatele. Nízké náklady také spočívají v levné pracovní síle, což je hlavní důvod, proč Franc Jozef Baus založil společnost v Polsku.

V tuzemsku je partnerem konkurenta společnost BAUS-AT CZECH s.r.o. Tato společnost byla do obchodního rejstříku zapsána v roce 2016. Podle účetních výkazů se v tomto roce zabývala jen zařizováním firmy.⁷⁹ V roce 2017 se stala sponzorem webových stránek „Modrá hvězda života“⁸⁰ a poté se na těchto stránkách začaly objevovat příspěvky o výrobcí sanitek BAUS AT a o sanitkách tohoto výrobce, samozřejmě do nebes vychvalující produkty firmy, jakoby na světě nebylo nic lepšího. Také se zde píše o BAUS AT jako o německé firmě, což není pravda, neboť podle výše uvedených informací se jedná o firmu registrovanou a zároveň vyrábějící v Polsku. Němec je pouze předseda představenstva a zároveň společník s podílem 41 %. Další společník SILVER CENTURY LTD je pravděpodobně registrován na Seychelských ostrovech a shodný název firmy se objevil v tzv. Panama papers, což je seznam subjektů, které převedly majetek do daňových rájů. Shodný název ještě neznamená, že se jedná o jmenovanou firmu. Ale bližší identifikace v obchodním rejstříku nebyla, a tak se můžeme pouze domnívat, kde je tato společnost registrována.

V roce 2017 se společnost BAUS-AT CZECH s.r.o. přihlásila do výběrového řízení na dodání sanitních vozidel pro Zdravotnickou záchrannou službu Moravskoslezského kraje a vysoutěžila dodání vozidel Mercedes Benz Sprinter 319 v počtu 5 ks v částce 15 223 288,- Kč. Soutěž na dodání vozidel byla naštěstí dělená na vozidla 4 x 2 a 4 x 4. Dodání vozidel 4 x 4 ještě vysoutěžil FOSAN.

⁷⁹ Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51827766&subjektId=946117&spis=1043060>

⁸⁰ 80 Modrá Hvězda Života .*Modrá Hvězda Života* [online]. Copyright © Modrá Hvězda Života 2014 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://modrahvezdazivota.cz/>

Společnost BAUS-AT CZECH s.r.o. se také přihlásila do veřejné soutěže o dodání sanitních vozidel pro Zdravotnickou záchrannou službu Libereckého kraje, ale zde se naštěstí neprosadila ani s pomocí nízké ceny. I když nabídla cenu o 6 milionů nižší, po technické stránce byla lepší nabídka FOSAN, který dodával stejná vozidla již v předcházejících letech a akceptoval připomínky odběratele, týkající se odpružení podvozků.

Další veřejná soutěž, do které se společnost BAUS-AT CZECH s.r.o. přihlásila, bylo dodání třiceti vozidel rychlé zdravotnické pomoci pro Zdravotnickou záchrannou službu hlavního města Prahy a tuto soutěž vyhrála. Jedná se o dodání vozidel skříňového typu v částce 122 102 310,- Kč, což je z našeho pohledu velká zakázka. Podle vyjádření ředitele pražské záchranné služby je skříňový typ vozidel záchranné služby bezpečnější pro posádku i pro převážené pacienty.⁸¹ A firma BAUS AT se zaměřuje na bezpečnost jejich vozidel.

Během půl roku se tak firma BAUS AT stala dvakrát našim konkurentem. Část zakázek sice nevyhrála, ale uspěla v soutěži o klíčovou zakázku pro Zdravotnickou záchrannou službu hlavního města Prahy. A to znamená, že se s tímto konkurentem budeme setkávat i nadále. Musíme zjistit, v čem je skutečně lepší, abychom mu mohli úspěšně konkurovat.

⁸¹Nové sanitky pro pražskou záchranku postaví a dodá BAUS – AT | Modrá Hvězda Života .*Modrá Hvězda Života* [online]. Copyright © Modrá Hvězda Života 2014 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://modrahvezdazivota.cz/2018/02/06/nove-sanitky-pro-prazskou-zachranku-postavi-a-doda-baus-at/>

3.4.2 Analýza konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů)

V první řadě budeme analyzovat výrobce, BAUS AT a k tomu pak přidáme analýzu jeho partnera, BAUS-AT CZECH s.r.o.

Budoucí cíle:

Zvyšování obrátu a zisku.

Zvyšování tržního podílu na úkor konkurence.

Současná strategie:

Strategie nízkých nákladů.

Předpoklady:

Velká společnost v rámci oboru.

Nové a moderní výrobní prostory.

Manažer s letitými zkušenostmi v oboru.

Kvalita produkce zaměřená na zákazníka.

Schopnosti:

Zkušený manažer. Znalosti a zkušenosti se zástavbami vozidel.

Vlastní zastoupení v zahraničí a zahraniční partneři.

Dobrý marketing.

Jak je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu?

Konkurent jako každý správný podnikající subjekt má zájem o zvýšení zisku a zvýšení tržního podílu, expanze do dalších zemí. V tomto případě se jedná o trh v České republice a na Slovensku. Konkurent má zájem o lukrativní zakázky, v tomto případě zakázky hrazené ze státního rozpočtu nebo z rozpočtů územně správních celků, neboť se většinou jedná o větší zakázky. Jedná se o dodávání sanitek pro rychlou zdravotnickou pomoc. Jedná se o sanitky, kde je vysoká přidaná hodnota, neboť se jedná v podstatě o pojízdnou jednotku intenzivní péče.

Jaké jsou pravděpodobné budoucí kroky konkurenta?

Konkurent bude pravděpodobně usilovat o naplnění jeho cílů, týkajících se zvýšení tržního podílu.

Jaké jsou cíle konkurenta?

Cíle konkurenta jsou jasné, udržet si pozici na trhu a expandovat na další trhy.

Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrdší odvetě?

Musíme vycházet ze skutečnosti, že podnikáme v odvětví, které je roztříštěné, a nejde zde bojovat proti konkrétnímu konkurentovi, protože konkurentů je hodně. Pokud vyhrál zakázku, už s tím nic nejde dělat. Pro nás je to příležitost být příště lepší. V tomto případě je možné, že konkurenta by zřejmě nejvíce vyprovokovaly veřejně šířené zprávy o tom, že jeho výrobky nejsou zase tak kvalitní, jak sám tvrdí a nízká cena ovlivňuje kvalitu. Špatné reference mohou ovlivnit budoucí zákazníky. Tyto zprávy ale musí šířit někdo jiný.

3.4.3 Metoda SWOT pro konkurenta

Tabulka č.2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Firma působí na trhu více než deset let.	Nízká cena může snížit kvalitu provedených zástaveb.
Vedení společnosti je finančně motivováno na výsledku hospodaření.	Odběratel menšího počtu sanitků raději upřednostní domácího výrobce.
Jednatel společnosti má dlouhodobé zkušenosti s řízením firem, které provádějí zástavby a nástavby na vozidla.	Jednatel společnosti, která zastupuje společnost v ČR, nemá takové zkušenosti se zástavbami sanitků, v podstatě se jedná o prostředníka a to nemusí každému zákazníkovi vyhovovat.
Společnost s velkým obrátem.	Do ČR byly zatím dodány pouze sanitky rychlé zdravotní pomoci.
Nové a moderní výrobní prostory.	
Společnost má odběratele i mimo Evropu.	
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření o další trhy.	Silný konkurent, který nabídne lepší provedení zástavby za stejnou, nebo nižší cenu.
Vyjednávací síla u dodavatelů.	Nějaká dobrá duše se podělí o poznatky týkající se kvality provedení zástaveb, a to veřejně.

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.4 Analýza konkurenčních hypotéz (zpravodajská analýza ACH)

Pro další analýzu našeho současného největšího konkurenta jsem zvolil analýzu konkurenčních hypotéz. Vybraná analýza pomůže blíže specifikovat jeho budoucí kroky a možný vývoj jeho chování. Tato metoda není složitá a může pomoci pracovníkům firmy při zkoumání konkurence, když je potřeba větší a systematictější analýza nového konkurenta. Firma tak může být lépe připravena na případné konkurentovo jednání a nebude tímto jednáním překvapena.

Konkurent má několik možností, jak se dále prosazovat na českém trhu, případně slovenském trhu.

Možné hypotézy, co konkurent provede

H1. Konkurent bude nadále nabízet sanitky za nízkou cenu.

H2. Konkurent bude dodávat sanitky na leasing.

H3. Konkurent prodlouží záruční dobu, aniž by zvýšil cenu.

H4. Konkurent se pokusí proniknout na slovenský trh, na kterém také působíme.

H5. Konkurent bude montovat sanitky v Česku nebo na Slovensku, aby byl blíže k zákazníkovi.

H6. Konkurent koupí nějakou českou nebo slovenskou firmu zabývající se zástavbami užitkových vozů.

H7. Konkurent se „zavede“ na českém trhu a zvýší ceny.

H8. Prostředník konkurenta nezíská další zakázky a ukončí činnost.

Selekce hypotéz

V tomto bodě se pokusíme vyřadit hypotézy, které sice nejsou úplně nemožné, ale v realitě nemohou nastat. Jedná se o tyto hypotézy:

H5. Konkurent bude montovat sanitky v Česku nebo na Slovensku, aby byl blíže k zákazníkovi. Tuto hypotézu jsme zamítli, protože konkurent má nové výrobní prostory v Polsku včetně levné pracovní síly a prozatím se na českém trhu neprosadil tak, aby sanitky musel montovat v Česku.

H6. Konkurent koupí nějakou českou nebo slovenskou firmu zabývající se zástavbami užitkových vozů. Taková situace ještě nenastala, střídají se společníci – majitelé části podílů ve firmách, ale prodej celé firmy se uskutečnil jen jednou, a to byla firma ve velmi špatné situaci. Momentálně si žádná nevede špatně.

H8. Prostředník konkurenta nezíská další zakázky a ukončí činnost. Vzhledem k tomu, že se jedná jen o prostředníka, který má jen sídlo firmy a možná kancelář, tak nemusí uzavřít firmu, i když nezíská žádnou zakázku.

Seznam významných důkazů a argumentů pro a proti každé hypotéze

H1.Konkurent bude nadále nabízet sanitky za nízkou cenu.

argument pro:

A1. Nízkou cenou už vyhrál dvě významná výběrová řízení.

A2. Konkurent používá strategii nízkých nákladů a nízkou cenu si může dovolit.

A3. Výrobce postavil nové výrobní prostory a potřebuje využít jejich kapacitu.

A4. Výrobce splácí úvěr za vybudování nových výrobních prostor, a tak bude vyrábět i na hranici rentability.

A5. Potřebuje se prosadit na českém trhu, a proto bude držet nízkou cenu, zisk bude mít z jiných geografických oblastí.

argument proti:

A6. Použil nízkou cenu, jenom aby se uvedl na trh.

A7. Nízká cena má vliv na kvalitu zástavby.

H2.Konkurent bude dodávat sanitky na leasing.

Argumenty pro:

A8. Je to jedna z možností, jak získat kupce, který v daný okamžik nemá dostatek volných peněžních prostředků.

Argumenty proti:

A9. Zástupce pro ČR nemá takové množství volných peněžních prostředků k takové činnosti.

D1. Zástupce pro ČR nemá podle obchodního rejstříku v této chvíli oprávnění k takové činnosti.

H3.Konkurent prodlouží záruční dobu, aniž by zvýšil cenu.

Argumenty pro:

A10. Pomůže mu to získat výhodu při výběrovém řízení.

Argumenty proti:

A11. Záruční dobu by musel prodloužit i v jiných zemích.

A12. Protože sanitky záchranné zdravotní služby najezdí ročně až 50 000 Km, nemůže poskytovat záruku o moc delší.

H4.Konkurent se pokusí proniknout na slovenský trh, na kterém také působíme.

Argumenty pro:

A13. Na webových stránkách je uvedeno, že je partnerem pro Česko i Slovensko

Argumenty proti:

D2. Ve slovenském obchodním rejstříku prozatím není firma BAUS AT registrována a ani jednatel Tomáš Faul není v rejstříku uveden.

H7.Konkurent se zavede na českém trhu a zvýší ceny.

Argumenty pro:

A14. Pokud bude jeho produkce kvalitní, tak proč by to nezkusil.

Argumenty proti:

A15. Ztratil by tím konkurenční výhodu založenou na nízké ceně.

Tabulka č.3 matice hypotéz

Hypotézy	H1	H2	H3	H4	H7
Důkazy					
D1	0	--	0	0	0
D2	0	0	0	--	0
Argumenty					
A1	++	0	0	+	--
A2	++	0	0	+	--
A3	+	0	0	+	--
A4	+	0	0	+	--
A5	+	0	0	0	--
A6	-	0	0	0	++
A7	+	0	0	0	0
A8	0	+	0	0	0
A9	-	-	0	0	0
A10	0	0	+	0	0
A11	0	0	-	0	0
A12	0	0	-	0	0
A13	0	0	0	+	0
A14	0	0	-	0	+
A15	0	0	0	0	-

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza citlivosti

Protože máme málo důkazů a argumenty jsou spíše naše domněnky, nemůžeme si být příliš jisti, zda se konkurent skutečně zachová tak, jak předpokládáme.

H1. Konkurent bude nadále nabízet sanitky za nízkou cenu.

Argumenty A1, A2, A3. Konkurent se chce uchytit na českém trhu, má strategii nízkých nákladů a potřebuje využít kapacitu nových výrobních prostor.

H2. Konkurent bude dodávat sanitky na leasing.

Důkaz D1. Konkurent nemá povolení k takové činnosti. Je pravda, že toto se může časem změnit.

H3. Konkurent prodlouží záruční dobu, aniž by zvýšil cenu.

Argumenty A11, A12. Odběratelé v jiných zemích by se to mohli dozvědět a požadovali by také delší záruční dobu. Vzhledem k ročnímu počtu najetých kilometrů by se to konkurentovi nemuselo vyplatit.

H4. Konkurent se pokusí proniknout na slovenský trh, na kterém také působíme.

D2. Ve slovenském obchodním rejstříku prozatím není firma BAUS AT registrována a ani jednatel Tomáš Faul není v rejstříku uveden. Je pravda, že toto se časem může změnit.

H7. Konkurent se zavede na českém trhu a zvýší ceny.

ArgumentA15. Ztratil by tím konkurenční výhodu založenou na nízké ceně.

Kontrola klíčových předpokladů

Kontrola klíčových předpokladů předpokládá, že odvodíme další předpoklady. Odpovídáme na otázky KDO? CO? KDY? KDE? JAK?

KDO?

Domníváme se, že známe všechny klíčové hráče? Na tuto otázku nemůžeme v našem odvětví najít odpověď, protože konkurence je velká a vstupu do odvětví nic nebrání. Například v roce 2014 byla založena firma ARC vehicles s.r.o., která se zabývala opravami silničních vozidel, začala spolupracovat s finským výrobcem sanitek PROFILE, dodala sanitky pro záchranáře v Karlovarském, Plzeňském a Olomouckém kraji. Další soutěži se neúčastnila, v obchodním rejstříku nejsou založeny účetní uzávěrky od začátku podnikání a dnes nefungují ani její webové stránky. Zde je na místě otázka, jak mohla v soutěži na dodání sanitek, hrazených z veřejných rozpočtů zvítězit firma, která si neplní své zákonné povinnosti, jako je zveřejnění účetní uzávěrky. (justice.cz)

CO?

Známe všechny cíle klíčových hráčů? Ani na tuto otázku nemůžeme najít uspokojivou odpověď, vzhledem k počtu klíčových hráčů. Pokud se jedná o české firmy zabývající se výrobou sanitek, tak jejich cílem je udržení trhu, zvyšování kvality produkce, zaměření se na zákazníka a jeho potřeby, případně pronikání na zahraniční trhy. Pokud jde o společnost BAUS AT, tak její cíle jsou v podstatě stejné, s tím rozdílem, že na českém trhu je zastoupena prostředníkem. Pokud je prostředník zástupcem pro Česko a Slovensko, tak jeho cílem je jistě proniknout na slovenský trh, na kterém ještě nepůsobí.

KDY?

Domníváme se, že se skutečnosti nezměnily, nebo se v blízké budoucnosti nezmění? V případě proniknutí konkurenta na slovenský trh a možnost dodávat sanitky na leasing vycházíme ze zápisu v obchodním rejstříku. V této chvíli tyto zápisy vyvrací naše hypotézy, ale do budoucnosti se tyto skutečnosti mohou změnit.

KDE?

Odpověď na tuto otázku může být u každé hypotézy jiná, ale v podstatě také neznáme odpověď krom toho, že pronikání na slovenský trh se může uskutečnit jen na Slovensku. Zda to bude dodání sanitek, dodání vozidel pro hasiče nebo dodání

vozidel pro jiné uživatele, bude se jednat o dodání vozidel pro firmy nebo pro veřejný sektor nevíme.

JAK?

Na tuto otázku platí stejná odpověď jako na otázku: KDE? Může se jednat o dodání čehokoli z produkce BAUS AT, pro kohokoliv a kdekoliv, hlavně však za nízkou cenu.

PROČ?

Na tuto otázku si odpovíme argumenty k hypotéze H1. Protože BAUS AT potřebuje využít kapacitu svých nových výrobních prostor a proniknout na český a slovenský trh, zvýšit obrát a tím i zisk.

V případě hypotézy H1, H3, H4 a H7, vycházíme z klíčového předpokladu, že konkurent používá strategii nízkých cen, což byl i základ jeho úspěchu na trhu v ČR. Prozatím se prosadil nízkou cenou. Budeme tedy nadále vycházet z tohoto předpokladu, tedy strategie nízkých cen. Pokud by tuto strategii opustil, přišel by o konkurenční výhodu.

V případě hypotézy H3 prodloužení záruční doby jsme vycházeli z klíčového předpokladu, že stabilní záruka 24 měsíců se poskytuje podle občanského zákoníku a je to běžná záruční doba, týkající se provedené zástavby nebo nástavby vozidla a vybavení vozidla zdravotní služby. Záruka na podvozek je většinou v souladu se zárukou poskytovanou výrobcem podvozku. Při kontrole předpokladů jsme zjistili, že v rámcové smlouvě na dodání 30 –ti vozidel pro pražskou záchranku, zveřejněné v registru smluv je uvedena záruční lhůta na podvozek 24 měsíců, místo obvyklých 48 měsíců. Je to další argument, který označíme jako A16, vyvracející hypotézu, že BAUS AT poskytne delší záruční lhůtu při zachování ceny a zároveň vysvětluje nízkou cenu sanitních vozidel pro pražskou záchranku. Tento argument také podporuje hypotézu H1 o udržení nízké ceny.

Hypotéza H4, že BAUS AT bude chtít rozšířit své působení na Slovensko, vychází z klíčového předpokladu, že tuto skutečnost uvádí na svých webových stránkách sám konkurent, tj. že společnost BAUS-AT CZECH, s.r.o. je partnerem pro Česko a Slovensko. Jedná se také o zvýšení geografické působnosti. Pokud by se jednalo

o klamnou informaci a tento klíčový předpoklad by nebyl správný, nijak by nás to neohrozilo a omyl by byl v náš prospěch.

Výsledek kontroly klíčových předpokladů nemůže být brán jako směrodatný, protože byl hodnocen omezený počet argumentů, vztahující se k současné situaci. Důkazů je málo, v podstatě už zítra nemusí platit. Důkazy jsou sice z hodnověrného zdroje, jakým obchodní rejstřík je, ale jedná se o to, že uvažované skutečnosti ještě nenastaly. Dalším důvěryhodným zdrojem je registr smluv, ale ani skutečnosti zde uvedené nemusí platit při další zakázce. Klíčovým předpokladem je to, co konkurent učinil v předchozím roce, tj. bude dále dodávat za nízké ceny. Proto se musíme připravit na to, že takové skutečnosti mohou nastat a jak jim čelit. Podstatné je, že v tomto případě je hodnocena konzistence argumentu s danou hypotézou – zda ji podporuje nebo vyvrací. Důkazy vyvracejí hypotézu H2 a H4. Zde je na místě podotknout, že jeden důkaz by měl hypotézu vyvrátit. To se týká hypotézy H4. Tento důkaz je ale časově omezen, zítra nemusí být platný a týká se jen dodání sanitek pro veřejný sektor, kde je nutné zakázku vysoutěžit, při běžné obchodní činnosti se na Slovensku registrovat nemusí a nemusí být zapsán v obchodním rejstříku. Argumenty podporují hypotézu H1 a H4. Argumenty vyvracejí hypotézu H7. Hypotézu H3 podporuje jediný argument, dva ji vyvrací. Dále je zde vážené kritérium hodnověrnosti argumentu, jaká je jeho míra, nebo prohlášení, že se uskuteční a kritérium míry vztahu a dopadu k problému budoucího vývoje.

Tabulka č.4: kontrola klíčových předpokladů

		typ informace	důvěryhodnost informace	H1	H2	H3	H4	H7
D1	Obchodní rejstřík	fakt	vysoká	0	- -	0	0	0
D2	Obchodní rejstřík	fakt	vysoká	0	0	0	- -	0
A1	Výběrová řízení	Fakt	vysoká	++	0	0	+	- -
A2	Nízké náklady	domněnka	nízká	+	0	0	+	--
A3	Využití kapacity	domněnka	nízká	+	0	0	+	--
A11	Jiné trhy	domněnka	nízká	0	0	-	0	0
A12	Provoz	domněnka	nízká	0	0	-	0	0
A15	Ztráta konkurenční výhody	domněnka	nízká	0	0	0	0	-
A16	Záruční lhůta	fakt	vysoká	+	0	0	0	-

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná zpráva

V tomto bodě zmíníme nejpravděpodobnější hypotézy a předpoklady, za kterých mohou nastat.

Nejpravděpodobnější hypotézy

H1.Konkurent bude dále nabízet sanitky za nízkou cenu.

H4. Konkurent se pokusí proniknout na slovenský trh.

Nejpravděpodobnější hypotéza je podle analýzy hypotéza H1. Nasbírané argumenty tuto hypotézu nevyvrátily. Je proto velmi pravděpodobné, že konkurent bude i nadále nabízet sanitky za nízkou cenu a můžeme se s ním setkat při účasti v nějaké veřejné soutěži, pokud se do té doby neprojeví nízká kvalita sanitek v důsledku nízké ceny.

Další pravděpodobná hypotéza podle analýzy je hypotéza H4, i když máme důkaz, že konkurent ještě není zapsán v obchodním rejstříku a jeden důkaz by měl hypotézu

vyvrátit. Tento důkaz ale již zítra nemusí být platný a týká se jen dodání sanitek pro veřejný sektor, kde je nutné zakázku vysoutěžit, při běžné obchodní činnosti se na Slovensku registrovat nemusí. Konkurent tak s velkou pravděpodobností začne pronikat na slovenský trh, na kterém je zavedena i naše firma. Zřejmě opět zkusí uspět s nízkou cenou tak jako v Česku.

Milníky pro následné sledování

V závěrečné fázi stanovíme milníky pro budoucí sledování konkurenta. Jedná se o události, které buď potvrdí naše hypotézy, nebo je definitivně vyvrátí.

H.1 Sledování zakázek v registru smluv, zda se objeví nová smlouva a jaká je cena za zakázku. Cena se dá srovnat s předchozími smlouvami nebo s našimi cenami.

H.2

Sledování veřejného rejstříku, zda konkurent nedostal povolení k finančním službám. Takový obor podnikání prozatím ve výpisu z obchodního rejstříku nebyl.

H.3

Sledování zakázek v registru smluv, zda se objeví nová smlouva včetně doby záruky. Případně sledování webových stránek „Modrá hvězda života“, kde se často objevují články o činnosti konkurenta.

H.4.

Sledování obchodního registru SR, zda se neobjeví zápis firmy BAUS AT nebo jednatele Tomáše Faula. Prozatím v obchodním registru SR takový zápis není. Pokud se objeví, tak je jasné, že se s konkurentem brzy setkáme na slovenském trhu.

Případně sledování webových stránek „Modrá hvězda života“, kde se často objevují články o činnosti konkurenta.

H.7.

Sledování zakázek v registru smluv, zda se objeví nová smlouva a jaká je cena za zakázku. Cena se dá srovnat s předchozími smlouvami nebo s našimi cenami.

4 Zhodnocení návrhu.

Analýzou současného stavu jsme zjistili, že sledování konkurence ve firmě FOSAN s.r.o. je na docela dobré úrovni. Filosofie úspěchu firmy je z části založena na sledování konkurence v odvětví a snaha být lepší než konkurence. Důležitým zjištěním také bylo nalezení hodnotového řetězce naší firmy a nalezení naší i konkurentovy konkurenční výhody. Toto sledování ale nebylo zaměřeno cíleně na jednotlivé konkurenty. Jedná se sledování nahodilé, které nemá systém, shromažďují se informace, ke kterým se jednotliví zaměstnanci firmy dostanou. Shromážděné informace nebyly hlouběji analyzovány, proto nemohly poskytnout hodnotu zpravodajství – předpověď budoucnosti.

Navržené metody CI umožní sestavení kvalitních podkladů, které mohou pomoci vedení firmy při rozhodování o strategických otázkách. Každá analýza je totiž analýzou minulosti, toho, co již bylo. Vedení firmy potřebuje informace pro budoucnost, pro rozhodnutí o budoucích krocích firmy. Užití metod CI umožňuje sledovat minulé i současné kroky konkurence, analyzovat tyto kroky a vytvořit přidanou hodnotu v podobě predikce konkurentových kroků v budoucnosti. Vedení firmy pak bude mít možnost zaměřit se na kroky konkurenta, které teprve provede a jeho činnost buď potvrdí nebo vyvrátí naši předpověď. Pokud firma předpokládá nějaké konkrétní kroky konkurence v budoucnosti, může se na ně připravit a přijmout potřebná opatření. Ve všech případech to samozřejmě nepůjde, ale vždy je to lepší varianta, když je firma připravena a ne překvapena.

Ve třetí části této práce jsme podrobili analýze konkurenta, který se náhle objevil na našem trhu a hned se mu podařilo získat velmi lukrativní zakázku. Pro analýzu konkurenta jsme vybrali odvětvovou analýzu, analýzu konkurenta podle Portera, a metodu konkurenčních hypotéz. Tato metoda je ve své podstatě velmi jednoduchá. Je založena na filosofii hodnocení hypotéz možných variant řešení problému nebo variant vývoje situace. Cílem metody je vyloučit hypotézy, které jsou prokázány jako neplatné, nesprávné nebo nepravděpodobné. Platnost hypotéz je ověřována pomocí argumentů, Tyto argumenty jsou charakterizovány typem, věrohodností, relevancí k danému problému. Přínosem pro firmu je skutečnost, že je seznámena s možnými variantami a připravena učinit strategická rozhodnutí.

Výsledkem analýzy získaných údajů je, že konkurent bude v budoucnosti realizovat tyto možné hypotézy: Bude se snažit prosadit na trhu pomocí nízké ceny, konkurent bude chtít vstoupit na slovenský trh, kde máme své zájmy. Další možností je, že bude nabízet dodání sanitek na leasing nebo prodlouží záruční dobu, aby získal výhodu při výběrových řízeních, ale tyto možnosti jsou méně pravděpodobné, neboť v praxi se takové věci dělají jen zcela výjimečně. Tyto možné kroky konkurenta budeme sledovat pomocí milníků, které si stanovíme. Firma by se měla zaměřit hlavně na sledování údajů v obchodním rejstříku a v obchodním registru SR. Další možností je sledování údajů v registru smluv.

Výsledky analýzy konkurenta byly předloženy vedení firmy a budou mu sloužit k rozhodování o strategických otázkách. Tyto podklady mohou firmě pomoci připravit se na budoucí kroky konkurenta. Přínosem CI pro firmu by v dalších obdobích mohlo být zlepšení konkurenceschopnosti a podpory rozhodování. Využíváním metod CI může být firma krok před konkurencí, a to sledováním trhu, konkurenčního prostředí v odvětví a konkurence. Tuto činnost by mohl vykonávat obchodní ředitel, protože většina zaměstnanců je v provozu nebo v konstrukčním oddělení. Veškeré zjištěné poznatky o konkurenci by mohli tak jako dosud hlásit všichni zaměstnanci firmy. Účelem sběru a analyzování informací je podpora rozhodování vedení firmy o otázkách budoucího vývoje firmy.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je využití Competitive Intelligence v malé firmě jako nástroj pro sledování konkurence, se zaměřením na pravděpodobný vývoj konkurence a trhu a využití získaných údajů pro další rozhodování vedení firmy. Dalším cílem bylo nalezení vhodné metody pro vypracování kvalitních podkladů pro další strategii firmy. Competitive Intelligence je samostatný systém, který pomáhá firmám vyhledat, získat, analyzovat a distribuovat informace o konkurenci a slouží jako nástroj pro popis klíčových konkurentů, k námětům na včasné varování a ke strategickým rozhodnutím a akcím.

V první části práce je představena firma, její výrobní program, postavení v konkurenčním prostředí, představení hlavní konkurenti a stav konkurenčního zpravodajství. Činnost firmy v oblasti sledování konkurence na poli Competitive Intelligence jsem vyhodnotil jako v současnosti dostačující, ale pro další udržení pozic firmy na trhu a rozvoj firmy by mělo být monitorování a analýza konkurence zdokonalena, s jasnými cíli, co potřebujeme zkoumat a výsledky této analýzy by měly mít vliv na zapojení do strategického rozhodování firmy. Konkurenční prostředí totiž vyžaduje stále důkladnější sledování a analýzu konkurentů, se kterými se naše firma na trhu střetává nebo může střetnout.

Druhá část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům řešení. Jsou zde představeny možnosti sledování konkurence. Pro malou firmu byla z těchto možností vybrána jako nástroj ke sledování Competitive Intelligence, která je samostatným oborem. Je představen důvod vzniku Competitive Intelligence a jeho krátká historie, dále je definováno, co vlastně Competitive Intelligence je, k čemu slouží, je zde představen zpravodajský cyklus a jeho fáze. Vynechal jsem softwarové nástroje používané Competitive Intelligence, protože v malé firmě se bez ní můžeme obejít. Největší pozornost je věnována vybraným metodám, které Competitive Intelligence používá při analýze. V závěru teoretické části je pokus o nalezení řešení zavedení Competitive Intelligence v malých podnicích, protože odborná literatura se v tomto směru věnuje jen velkým firmám, které si mohou dovolit mít ve své organizační struktuře zvláštní útvar Competitive Intelligence.

Ve třetí části diplomové práce jsme se zabývali vytvořením analýzy odvětví, nalezením hodnotového řetězce a konkurenční výhody naší firmy, protože bez pochopení hodnotového řetězce vlastní firmy a nalezení konkurenční výhody nemůžeme posuzovat hodnotový řetězec konkurenta a pochopit, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda. Následuje nalezení hodnotového řetězce a konkurenční výhody konkurenční firmy. K analýze konkurenta jsem použil Porterovu metodu, a nakonec jsem provedl analýzu konkurenčních hypotéz (ACH). Tato metoda umožňuje posuzovat možné hypotézy chování konkurenční firmy v blízké budoucnosti. Hypotézy se posuzují na základě argumentů a důkazů dosazených do matice. Metoda ACH se snaží na základě důkazů a argumentů hypotézy vyvracet. Pomocí této metody jsem v diplomové práci predikoval možné jednání konkurenta v blízké budoucnosti, včetně stanovení milníků, které je potřeba sledovat.

Ve čtvrté části jsem provedl zhodnocení návrhu pro řešení stanoveného problému. Competitive intelligence je možné zavést i v malé firmě a mohou pro ni být přínosem. Firma FOSAN s.r.o. tak získala lepší přehled o konkurentovi a o jeho možných dalších krocích. Firma také získala přehled o možnostech a užití Competitive Intelligence v praxi a doufám, že jejím využíváním získá nějakou konkurenční výhodu ve svém oboru podnikání, kde konkurence nezná hranice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Interní zdroje firmy
- (2) BARTES, František. *Competitive Intelligence*. Brno: CERM, 2012, 217 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-214-4613-7.
- (3) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. : il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.
- (4) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0.
- (5) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (6) BARTES, František. *Competitive Intelligence*. Brno: CERM, 2012, 217 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-214-4613-7.
- (7) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 151 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-214-3758-6.
- (8) BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: KeyPublishing, 2011, 171 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-100-9.
- (9) JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: ProfessConsulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- (10) IVACAR Ivančice – O společnosti, *ivacar.cz*[online]©2008 IVACAR Ivančice s.r.o.[cit.2018-29-04] dostupné z: <http://www.ivacar.cz/>
- (11) MKZ spol s .r.o , Profil firmy, *mkzbrno.cz*[online]©2009 MKZ spol s .r.o [cit.2018-29-04] dostupné z: <http://www.mkzbrno.cz/cz/profil-firmy/index.asp>
- (12) PREVON v.o.s., Sanitní vozidla, *prevon.eu*[online]©2012 [cit.2018-29-04] dostupné z: <https://www.prevon.eu/sanitni-vozidla/uvod/>
- (13) Techsport s.r.o., O společnosti, *techsport.cz*[online]©2010 [cit.2018-29-04] dostupné z: <http://techsport.cz/?cat=2>
- (14) PROSSAN.CZ,Výroba sanitních vozidel DRNR - PROSSAN CZ. *PROSSAN.CZ* [online]. ©2017 [cit.2018-29-04]Dostupné z:<https://prossan.cz/>
- (15) O nás | *sicar.cz*. *Aktuality | sicar.cz* [online]. © SICAR 2018 [cit. 20.04.2018]. Dostupné z: <http://www.sicar.cz/o-nas>

- (16) ProgresSibrina.cz., *O společnosti. ProgresSibrina.cz* [online]. © ProgresSibrina.cz 2018 [cit. 20.04.2018]. Dostupné z: <http://www.progressibrina.cz/o-spolecnosti>
- (17) MEDTEC-VOP, spol s r.o., Úvod, *MEDTEC-VOP, spol s r.o. - Index* [online]. © 2010 MEDTEC [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.medtec-vop.cz/index.html>
- (18) FD servis Praha s.r.o., *FD servis Praha s.r.o.* [online]. [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.fdservispraha.cz/>
- (19) KOV Velim s.r.o., Titulní stránka, *kov.cz* [online]. [cit. 01.05.2018]. © 2011 Kov Velim, Dostupné z: <http://www.kov.cz/hlavni.php?lng=czech&stranka=uvod>
- (20) Hagemann s.r.o., Úvod Hagemann, *hagemann.cz* [online] © 2018 Hagemann [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.hagemann.cz/>
- (21) Binz GmbH & CO, Company – BINZ. *BINZ* [online]. [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://www.binz.com/en/binz/company.html>
- (22) Binz – Technik, die Leben rettet. *Binz – Technik, die Leben rettet* [online]. [cit. 01.05.2018]. © 2018, BINZ Ambulance und Umwelttechnik GmbH, Dostupné z: <http://binz-ilmenau.de/>
- (23) Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeug GmbH, Home, *was-vehicles.com*. [online].
- (24) Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeug GmbH, [cit. 01.05.2018]. © 2018 Dostupné z: <http://www.was-vehicles.com/de/home.html>
- (25) O firmie – AMZ-Kutno :: Producent Zabudów Specjalnych Pojazdów Użytkowych. *AMZ-Kutno :: Producent Zabudów Specjalnych* [online]. © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://amz.pl/o-firmie/>
- (26) BAUS AT | Ambulances. *BAUS AT | Ambulances* [online]. Copyright © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://baus-at.com/>
- (27) Dlouhy - Home. *Dlouhy - Home* [online]. Copyright © Dlouhy GmbH. 2018 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.dlouhy.at/>
- (28) REGISTR SMLUV, *Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje - Kupní smlouva - "Dodávka sanitních vozidel"*, *smlouvy.gov.cz* [online]. © 2017 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/3505538>

- (29) VW, Partneři - Přestavby vozů VW. *Přestavby Volkswagen Užitkové vozy - Přestavby vozů VW* [online]. Copyright © Porsche Česk [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://www.volkswagenprestavby.cz/partneri/>
- (30) Nové sanitky pražské záchranky | Modrá Hvězda Života . *Modrá Hvězda Života* [online]. Copyright © Modrá Hvězda Života 2014 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <http://modrahvezdazivota.cz/2014/10/11/nove-sanitky-prazske-zachranky/>
- (31) E-ZAK, Ministerstvo vnitra České republiky, zakazky .mvcr.cz [online]. Ministerstvo vnitra České republiky © 2016-2018 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: https://www.zakazky.mvcr.cz/contract_index.html
- (32) Hlídač smluv - Hlídač státu.. *Hlídač státu - Hlídač státu*. [online]. Hlídač Státu z.ú. & Michal Bláha © 2016 [cit. 01.05.2018]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/Smlouvy>
- (33) UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy-71,72>
- (34) UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (II.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/od-borne-clanky/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-ii-73,74>
- (35) UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (V.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-v>
- (36) BARTOŠ, *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška], Brno, VUT, 15.11.2017
- (37) BARTES, *Strategie konkurenčních střetů* [přednáška], Brno, VUT, 16.02.2018

SEZNAM ORÁZKŮ

Obrázek 1: Snalýza Porterovy analýzy pěti sil	45
Obrázek 2: Schéma zpravodajského cyklu.	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza naší firmy.....	15.
Tabulka 2: SWOT analýzy konkurenta.....	86
Tabulka 3: Matice hypotéz.....	90
Tabulak 4: Kontrola klíčových předpokladů.....	95